

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, *Organizational Change* dan *Organizational Resilience* (Kajian pada Industri Jasa)

Satu-satunya keuntungan kompetitif bagi kelangsungan organisasi adalah orang-orangnya, sehingga semua anggota organisasi perlu dilibatkan secara aktif demi keberhasilan perusahaan. Konsep pemberdayaan digunakan untuk mencapai efektivitas organisasi agar kinerjanya lebih baik dan komponen utama peningkatan kinerja organisasi tersebut adalah pemberdayaan sumber daya manusia yang dimilikinya. Pemberdayaan merupakan salah satu dari cara *sustainable development* bagi sumber daya manusia yang dipunyai oleh organisasi. Untuk itu perlu dipikirkan model pemberdayaan yang berkelanjutan di tempat kerja. Sumber daya manusia yang berdaya adalah modal bagi organisasi untuk mengembangkan, untuk menghadapi perubahan dan menjadi organisasi yang lentur, sehingga mudah untuk beradaptasi terhadap lingkungannya. Buku ini menangkap bagaimana pemberdayaan sumber daya manusia bisa menjadikan kinerja organisasi lebih baik, dengan menjadikan organisasi yang lentur sehingga mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dihadapi.



Boge Triatmanto, lahir di Banyuwangi 23 Maret 1966, saat ini sebagai staf pengajar di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Merdeka Malang. Lektor Kepala di bidang Manajemen Sumber Daya manusia ini S1 dan S2 diselesaikan di Universitas Merdeka Malang dan telah menyelesaikan S3 di Universitas Brawijaya tahun 2009. Aktif di Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat 2003- 2011, menjabat Kepala Pusat Penelitian di LPPM Universitas Merdeka Malang hingga saat ini tahun 2013 - hingga saat ini.



Penerbit Selaras
Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia
Malang 65154
Anggota Ikapi tahun ke-100/2013
email: selaras_malang@yahoo.co.id



Boge Triatmanto

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, *Organizational Change* dan *Organizational Resilience*



Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, *Organizational Change* dan *Organizational Resilience* (Kajian pada Industri Jasa)

Boge Triatmanto



SELARAS

**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
MANUSIA, *Organisational change dan
Organisational Resilience*
(Kajian Pada Industri Jasa)**

BOGE TRIATMANTO

**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA
MANUSIA, *Organisational change
dan Organisational Resilience*
(Kajian Pada Industri Jasa)**



**PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA,
Organisational change dan Organisational Resilience
(Kajian Pada Industri Jasa)**

Penulis : **BOGE TRIATMANTO**
Editor :
Layout Isi : Tim Selaras
Desain Sampul : Tim Selaras

Diterbitkan oleh : **Penerbit Selaras Media Kreasindo**
Perum. Pesona Griya Asri A-11
Malang 65154
email: selaras_mediakreasindo@yahoo.co.id
Anggota IKAPI

Hak cipta dilindungi undang-undang

Cetakan 1, Agustus 2017

ISBN : 978-602-6228-23-9

Ukuran : 15,5 x 23 cm

Jumlah : xii + 106 hlm.

**Sanksi Pelanggaran Pasal 22
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta:**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT. Atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan buku dalam bentuk monograf yang berjudul : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia *organisational change* dan *organisational Resilience* (Kajian Pada Industri Jasa).

Di dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi: Bab I, membahas tentang sumber daya manusia pada industri pariwisata. Kondisi ini menampilkan tentang kondisi sumber daya manusia pada industri jasa khususnya industri pariwisata dan perhotelan. Selain itu dibahas juga bagaimana organisasi pada industri jasa menghadapi perubahan dan menjadi organisasi yang lentur. Pembahasan ini bersumber pada masalah dari adanya kesenjangan hasil temuan penelitian atau kajian tentang kinerja organisasi pada hotel berbintang di Jawa Timur yang ditimbulkan dari pemberdayaan sumber daya manusia, *organisational change* dan *organisational Resilience*. Bab II : membahas kajian tentang pemberdayaan sumber daya manusia secara teoritis, *organisational change* dan *organisational resilience*. Kajian teoritis ini juga diperkuat dengan hasil penelitian serta kajian yang telah dilakukan oleh penelitian maupun ahli lainnya. Bab III : membahas tentang pelaksanaan pemberdayaan sumber daya manusia pada industri jasa ditinjau dari uji secara kalitatif serta analisis secara statistik dari kajian kuantitatif. Bab IV : bab ini mencoba untuk menganalisis dari bab sebelumnya yang menyajikan hasil dari bab sebelumnya sehingga bisa didapatkan penjelasan komplit tentang hubungan dan keterkaitan pemberdayaan sumber daya manusia, *organisational change* dan *organisational Resilience*. Bab V : menyajikan implikasi kajian terhadap masalah pemberdayaan sumber daya manusia, *organisational change* dan *organisational Resilience*, serta implikasinya bagi pengembangan teoritis, dan penerapannya, selain itu juga bisa dijadikan sebagai rujukan bagi penelitian selanjutnya.

Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekurangtepatan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, Desember 2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman	
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
BAB I SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INDUSTRI JASA	1
A. Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) Industri Jasa	1
B. Antisipasi Terhadap Masalah Perubahan	2
C. <i>Organisational Resilience</i> Pada Industri Jasa	6
BAB II KAJIAN TEORITIS PEMBERDAYAAN SDM, <i>ORGANISATIONAL CHANGE</i> DAN <i>ORGANISATIONAL RESILIENCE</i>	11
A. Pemberdayaan SDM	11
B. <i>Organisational Change</i>	17
C. <i>Organisational Resilience</i>	24
D. Kinerja Organisasi	28
E. Kajian Terhadap Pemberdayaan SDM, Change dan <i>Resilience</i>	29
BAB III PEMBERDAYAAN SDM, <i>ORGANISATIONAL CHANGE DAN ORGANISATIONAL RESILIENCE</i>	45
A. Gambaran Umum Industri Jasa	45
B. Gambaran Umum Responden	47
C. Pemberdayaan SDM Pada Industri Jasa	48
D. Perubahan Organisasi Pada Industri Jasa	50

E. Resiliensi Organisasi Pada Industri Jasa	52
F. Kinerja Industri Jasa	54
G. Analisis Statistik Pada Industri Jasa	55
H. Evaluasi Atas Analisis Statistik Pada Industri Jasa	67
I. Pengujian Statistik	70
J. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	73

BAB IV PENGARUH PEMBERDAYAAN SDM, ORGANISATIONAL CHANGE DAN ORGANISATIONAL RESILIENCE

TERHADAP KINERJA	75
A. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia	76
B. Perubahan Organisasi	78
C. <i>Organisational Resilience</i>	81
D. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Organisasi	83
E. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Perubahan Organisasi	84
F. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Resiliensi Organisasi	86
G. Hubungan Resiliensi Organisasi Dengan Perubahan Organisasi	87
H. Hubungan Resiliensi Organisasi Dengan Kinerja Organisasi	88
I. Hubungan Perubahan Organisasi Dengan Kinerja Organisasi	89
J. Kontribusi Keilmuan	90
K. Keterbatasan	91

BAB V IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SDM,	
ORGANISATIONAL CHANGE DAN ORGANIZATINAL	
RESILIENCE	93
A. Implikasi Pemberdayaan SDM, <i>Organisational Change</i>	
Dan <i>Organizatinl Resilience</i>	93
B. Implikasi Manajerial	95
C. Implikasi Bagi Peneliti	97
DAFTAR PUSTAKA	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. Penggerak Utama Perubahan	21
Tabel 3. Delapan Langkah dalam Mencapai perubahan skala besar	24
Tabel 4. Deskripsi Variabel Pemberdayaan SDM	48
Tabel 5. Deskripsi Variabel Perubahan Organisasional	51
Tabel 6. Deskripsi Variabel Resiliensi Organisasi	53
Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan	54
Tabel 8. Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Pemberdayaan SDM	57
Tabel 9. Hasil Unidimensionalitas Variabel Pemberdayaan SDM	59
Tabel 10. Evaluasi Unidimensionalitas Konstruk Perubahan Organisasional	59
Tabel 11. Hasil Unidimensionalitas Konstruk Perubahan Organisasional	60
Tabel 12. Evaluasi Unidimensionalitas Konstruk Resiliensi Organisasi	61
Tabel 13. Hasil Unidimensionalitas Konstruk Resiliensi Organisasi	62
Tabel 14. Evaluasi Unidimensionalitas Konstruk Kinerja Organisasi	63
Tabel 15. Hasil Unidimensionalitas Konstruk Kinerja Organisasi .	64
Tabel 16. Nilai Loading Factor indikator variabel	65
Tabel 17. Evaluasi Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Awal	67
Tabel 18. Hasil Uji Indeks Kesesuaian Model Struktural Evaluasi Pertama	69
Tabel 19. Hasil Uji Hipotesis Model Struktural	71
Tabel 20. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Dampak faktor-faktor pemasaran terhadap operasi organisasi	4
Gambar 2. Rekayasa Ulang Proses Bisnis	15
Gambar 3. Kurva "S" dan lompatan perubahan ke kurva kedua ..	22

SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) INDUSTRI JASA

A. Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) Industri Jasa

Salah satu upaya bagi negara untuk bangkit dari keterpurukan ekonomi semenjak krisis pada akhir dekade 1990-an adalah pembenahan dan pengembangan sumber daya manusia dari semua sektor industri, salah satunya adalah sektor industri pariwisata dan penunjangnya yaitu industri perhotelan (Renstra Departemen Kebudayaan dan Pariwisata 2005–2009). Pada tiga tahun terakhir industri perhotelan belum menunjukkan pertumbuhan yang signifikan, hal ini bisa dilihat dari perkembangan Tingkat Penghunian Kamar (TPK) hotel, dimana rata-rata TPK hotel berbintang di Jawa Timur per tahun belum mencapai 50 %.

Pada tahun 2007 rata-rata TPK sebesar 42,6 %, meningkat sebesar 3,22 % untuk tahun 2008. Kuartal pertama tahun 2007 TPK hotel berbintang di Jawa Timur sebesar 41,73 % meningkat 4,22 % pada tahun 2008, namun pada kuartal pertama tahun 2009 menurun lagi sebesar menjadi 41,49 %. Walaupun mengalami kenaikan pada tahun 2007 dan 2008 untuk kuartal yang sama yaitu kuartal kedua, namun belum bisa dikatakan kinerja hotel berbintang di Jawa Timur memuaskan. Hal ini menunjukkan kurang stabilnya tingkat penghunian kamar dari tahun ke tahun yang berdampak pada rendahnya kinerja hotel.

Fluktuasi tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur yang masih berada dibawah 50 % per tahun, menunjukkan bahwa secara umum kinerja hotel berbintang masih rendah dan belum menunjukkan perkembangan yang signifikan. Sehingga perlu ditingkatkan kinerjanya.

Rendahnya kinerja hotel berbintang ini diperkirakan selain faktor eksternal yang mempengaruhinya, juga oleh faktor internal organisasi hotel. Faktor eksternal antara lain dipicu oleh masalah keamanan global yang menjadi perhatian serius. Masalah keamanan ini terkait dengan aksi terorisme yang telah menciptakan kinerja yang kurang menguntungkan bagi industri pariwisata global, dimana keselamatan wisatawan yang menjadi faktor utama terusik akibat aksi bom di destinasi maupun fasilitas pariwisata (hotel). Hal ini mendorong negara-negara lain memberlakukan *travel warning* bagi warga negaranya yang melakukan kunjungan ke Indonesia.

B. Antisipasi Terhadap Masalah Perubahan

Beberapa faktor yang menjadi penyebab rendahnya kinerja hotel berbintang di Jawa Timur salah satu diantaranya adalah kemampuan organisasi hotel dalam mengantisipasi pengaruh perubahan lingkungan eksternal serta kurangnya kapasitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Clarke (1999) mengungkapkan bahwa perubahan di pasar terjadi amat cepat dan bisnis harus menanggapi secara cepat jika ingin tetap bertahan, namun karena kurangnya kapasitas organisasi yang mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut, maka menjadikan banyak perusahaan yang gagal.

Kegagalan dalam mengantisipasi perubahan eksternal tersebut salah satu penyebabnya adalah dari faktor sumber daya manusia. Nirwandar (2006) menyatakan bahwa salah satu kelemahan industri pariwisata dan penunjangnya (hotel) di Indonesia adalah rendahnya kompetensi sumber daya manusia. Dari rendahnya kompetensi sumber daya manusia ini menjadi pemicu rendahnya kapasitas organisasi untuk lebih cepat agar bisa segera beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, sehingga menyebabkan rendahnya kinerja organisasi (Drucker, 2004; Nielson, 2008; Stewart, 2006). Untuk itu dibutuhkan pemberdayaan sumber daya manusia dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia yang terus menerus dan berlanjut

Disinilah peranan pemberdayaan sumber daya manusia terutama pada industri jasa perhotelan menjadi hal yang penting. Mengapa perhatian ditujukan pada masalah pemberdayaan? Menurut Erstad

(1997) bahwa pemberdayaan sumber daya manusia telah menjadi model pada pengembangan sumber daya manusia. Selain itu Nixon (1994) melihat tantangan pemberdayaan sumber daya manusia muncul dari tantangan eksternal dan internal yang dihadapi organisasi. Tantangan eksternal merupakan akibat dari tingginya tingkat persaingan, perubahan susunan tenaga kerja, dan harapan yang terlalu tinggi dari para konsumen. Tantangan internal berhubungan dengan retensi karyawan, motivasi dan perkembangan karyawan. Disinilah keterkaitan antara pemberdayaan sumber daya manusia dan perubahan organisasi. Selanjutnya untuk menuju pada organisasi perubahan dibutuhkan kemampuan organisasi agar senantiasa mampu dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan tersebut (Drucker, 2004; Kasali, 2007). Namun pembicaraan tentang pemberdayaan sumber daya manusia ini jarang muncul dalam industri jasa khususnya pariwisata dan perhotelan (Erstad, 1997; Lashley, 1999; Jarar & Zairi, 2002).

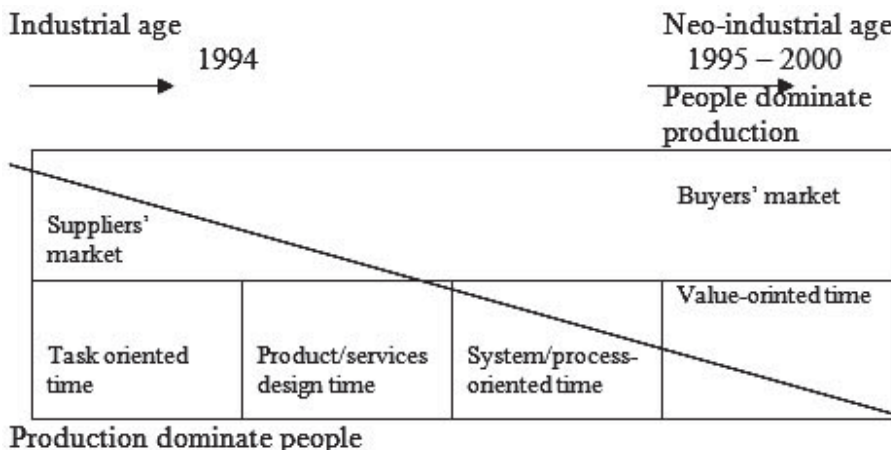
Dalam proses menyelaraskan perubahan yang terjadi di eksternal organisasi dengan perubahan yang terjadi di internal organisasi maka dibutuhkan pemberdayaan sumber daya manusia. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Erstad (1997) bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menunjuk pada suatu strategi perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu dan kinerja organisasi.

Keberhasilan dalam memberdayakan sumber daya manusia tidak terlepas dari peran organisasi dan sumber daya manusia organisasi tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Drucker (2004) : pandanglah orang-orang anda sebagai sumber daya yang harus dikembangkan. Bertitik tolak dari pendapat Drucker ini, maka perlu dikaji lebih lanjut tentang pemberdayaan sumber daya manusia terutama dalam kemampuan menciptakan kapasitas organisasi yang lentur agar mudah beradaptasi terhadap perubahan yang dihadapinya.

Keterkaitan perubahan organisasi dan peningkatan kinerja organisasi yang dimaksudkan disini adalah kemampuan organisasi untuk menanggapi dan beradaptasi terhadap perubahan eksternal, yaitu perubahan baru dalam persaingan dari yang bersifat material menuju *knowledge-base competition* (Senior, 2002; Kasali, 2007). Untuk itu dibutuhkan kompetensi serta peran sumber daya manusia yang lebih

besar dalam beradaptasi terhadap kecepatan perubahan yang terjadi. Ide dan *brainpower* telah menjadi komponen penting dalam peningkatan pada produk dan layanan. *"it is through peoples's intelligence and creative thinking that organisations will improve competitiveness* (Senior, 2002; Drucker, 2004). Selain itu manusia dalam organisasi telah menjadi asset yang paling penting. Dengan otak yang dimiliki, manusia dapat memfokuskan pada identifikasi dan pemecahan masalah yang kompleks (Kasali, 2007).

Secara skematis perubahan yang terjadi dalam pergeseran pemahaman terhadap operasionalisasi perusahaan nampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Dampak faktor-faktor pemasaran terhadap operasi organisasi

Sumber : Barbara senior (2002)

Dari gambar 1.1 tersebut nampak bahwa orientasi awal organisasi adalah orientasi tugas dengan usaha pada peningkatan produksi melalui efektivitas dan efisiensi proses produksi. Saat ini, pada dekade *buyers' market* dimana orientasi perusahaan berubah ke orientasi nilai (nilai-nilai pelanggan / nilai-nilai pasar) maka terjadi pergeseran paradigma dan manusia yang mendominasi pada proses produksi. Hal ini nampak mulai dari desain produk yang berorientasi pada konsumen sampai

dengan proses penyampaian produk ke konsumen. Berdasarkan hal tersebut maka peranan pemberdayaan sumber daya manusia menjadi kunci penggerak pada proses perubahan orientasi perusahaan. Perubahan pada sumber daya manusia telah mendominasi, orientasi telah berubah dari manufakturing ke layanan dengan memberikan nilai tambah pada barang dan layanan. Manusia terus mencipta, melahirkan karya-karya baru dan perubahan terus mengikutinya, dari mesin, manusia beralih ke otak, (Kasali, 2007)

Perubahan adalah bagian yang penting dari manajemen, setiap organisasi selalu dituntut untuk menyesuaikan dengan kondisi terkini agar mampu bertahan dalam perubahan. Banyak upaya perubahan telah dilakukan oleh berbagai organisasi dan menurut hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan melakukan perubahan, kinerja organisasi dapat maju dengan pesat (Oakland *et al.*, 2007; Wibowo, 2007). Namun sekalipun sudah direncanakan dengan baik, perubahan organisasi seringkali menimbulkan masalah yang tidak diharapkan, (Clarke, 1999; Stewart, *et al.* 2007).

Sumber daya manusia berperan sebagai pemain kunci untuk keberhasilan perubahan. Oleh karena itu sumber daya manusia harus selalu ditingkatkan pengetahuan dan keterampilannya secara terus menerus (wibowo, 2007). Namun tidak jarang terjadi penolakan terhadap perubahan organisasi, karena perubahan tersebut memunculkan ketidakpastian (Smith, 2005). Manifestasi dari penolakan tersebut mulai dari penolakan yang sifatnya halus sampai dengan penolakan yang memusuhi secara terang-terangan terhadap perubahan organisasi tersebut (Smith, 2005).

Clarke (1994) mengemukakan bahwa perubahan adalah suatu proses yang konstan, tidak ada titik perhentian dan perubahan dipacu oleh adanya teknologi baru, pasar baru dan minat pelanggan, tekanan politik dari pemerintah serta harapan-harapan sosial. Perubahan pada dasarnya dapat terjadi apabila individu atau kelompok dalam organisasi mengambil keputusan bahwa sesuatu harus dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Alwi; 2001). Organisasi yang dinamis selalu melakukan perubahan agar tetap eksis dan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif.

Selain kecepatan perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi agar kinerjanya meningkat dibutuhkan juga resiliensi organisasi, sehingga mampu senantiasa beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di eksternal organisasi.

C. *Organizational Resilience* Pada Industri Jasa

Istilah organisational resilience (resiliensi organisasi), mengacu pada istilah yang digunakan Neilson dan Pasternack (2008) dalam bukunya berjudul *Result. Resilience* (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang terjadi (Stewart, 2007). *Resilience* tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, namun juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar. Selanjutnya dalam penulisan disertasi ini untuk menggambarkan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan digunakan istilah *resilience* (resiliensi).

Secara teoritis pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesuksesan manajemen perusahaan (Wilkinson, 1998; Noe, *et al.*, 2006) dimana pemberdayaan dimaksudkan sebagai pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan semua aspek dari pengembangan produk atau pelayanan pelanggan (Noe, *et al.*, 2006). Selain itu pemberdayaan sumber daya manusia juga mampu meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi (Alwi, 2001).

Secara empiris terdapat dua kelompok hasil penelitian yang berbeda. Kelompok penelitian yang pertama mendukung teori yaitu bahwa pemberdayaan sumber daya manusia meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio *et al.*, 1999; Setiawan, 2005) sedangkan kelompok lain secara empiris berbeda hasilnya, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008). Dari penjelasan diatas menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi perbedaan tentang peran pemberdayaan sumber daya manusia yang belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, untuk itu perlu dipikirkan lebih lanjut tentang kejelasan

pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Diperkirakan rendahnya kinerja organisasi, ada kaitannya dengan perubahan organisasi. Artinya walaupun karyawan telah diberdayakan namun belum muncul budaya perubahan, maka kinerja organisasi juga belum mampu untuk ditingkatkan (Erstad, 1997; D'Anunzio *et al.*, 1999; Fernandes, 2006; Oakland *et al.* 2007, Kuokkanen *et al.*, 2007). Agar kinerja organisasi bisa ditingkatkan maka perlu diciptakan kultur pemberdayaan sumber daya manusia (Erstad, 1997; Clarke, 1999; Kasali, 2007), yaitu dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan dengan baik, serta dengan menciptakan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan agar lebih berkomitmen untuk berpartisipasi serta bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui inisitif dan ide-ide yang dikembangkan dalam organisasi.

Agar perubahan dalam organisasi menjadi budaya (Erstad, 1999), maka dibutuhkan pemimpin yang mampu menciptakan perubahan dan semua anggota organisasi secara bersama-sama menjadi penggerak/pemicu perubahan. Pemicu perubahan ini dibedakan yang berasal dari eksternal dan internal organisasi (Oakland *et al.* 2007). Pemicu dari internal dianggap sebagai manifestasi dari penggerak eksternal. Dalam hal ini peran pemberdayaan sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Setiap perubahan yang dilakukan organisasi bertitik tolak pada kemampuan sumber daya manusia dalam merespon perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Menurut Oakland *et al.* (2007) kesiapan perubahan ini menyangkut pemahaman sumber daya manusia terhadap perubahan yang sedang dijalankan organisasi, pentingnya atau perlunya dilakukan perubahan, serta faktor apa saja yang mendorong perubahan. Pengintegrasian faktor manusia dalam rencana implementasi perubahan merupakan faktor penting untuk meraih keberhasilan (Oakland *et al.*, 2007). Sayangnya kebanyakan program perubahan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Selain unsur perubahan organisasi, faktor resiliensi organisasi juga perlu dimasukkan dalam mengoptimalkan peran pemberdayaan sumber

daya manusia terhadap peningkatan kinerja organisasi (Erstad, 1997, Hartland *et al.*, 2005; Stewart, 2007; Nielson, 2008). Menurut Erstad (1997). Perubahan organisasi maupun resiliensi ditentukan oleh sejauh mana organisasi memberdayakan sumber daya manusianya.

Resiliensi organisasi menunjuk pada kemampuan sumber daya manusia dalam berkomunikasi serta saling berbagi informasi, disamping itu juga di butuhkan apresiasi atau penghargaan yang jelas sebagai motivator sumber daya manusia (Stewart *et al.*, 2007; Neilson, 2008). Selain penghargaan, struktur organisasi yang ramping bisa menjadikan organisasi yang mudah beradaptasi terhadap berbagai gejala perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Resiliensi organisasi dibentuk oleh kejelasan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pilihan tertentu. Karena itulah maka hak untuk memutuskan perlu diungkapkan pada bagan organisasi yang sudah terbentuk (Neilson, 2008). Kata kunci dalam proses menuju organisasi yang mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan adalah tersedianya komunikasi yang efektif, baik dari atas ke bawah maupun antar anggota dalam organisasi tersebut (Nielson, 2008; Simsek, 1994). Diperkirakan resiliensi organisasi ini berperan dalam pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. Namun penelitian empiris yang menghubungkan kinerja organisasi dan resiliensi organisasi masih kurang dikembangkan. (Hartland *et al.*, 2005, Seville, 2007, Nielson, 2008).

Dari penjelasan diatas, intinya adalah bahwa terdapat kesenjangan berupa perbedaan hasil penelitian, yang perlu ada penjelasan lebih lanjut mengapa sampai terjadi perbedaan. Perbedaan hasil penelitian ini diperkirakan karena adanya perbedaan kecepatan beradaptasi tiap organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal serta tingkat kemampuan sumber daya manusia organisasi agar segera beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Dua variabel ini diperkirakan mampu menjelaskan adanya hasil kinerja organisasi yang berbeda walaupun tiap organisasi melakukan pemberdayaan sumber daya manusia.

Pada perusahaan jasa, interaksi antara pemberdayaan sumber daya manusia di butuhkan terutama dalam peningkatan kinerja perusahaan (Cho, *et al.* 2006). Jadi, dalam penelitian ini dilakukan

penelitian yang berbeda dengan penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya sehingga dapat memberikan original contributions kepada dunia keilmuan.

Penelitian ini mencoba untuk menjelaskan mengapa tidak ada kestabilan hasil pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi seperti telah di kemukakan diatas. Untuk menjelaskan perbedaan keberhasilan tersebut, penelitian memasukkan motivator dalam bentuk *reward system*, kelancaran aliran informasi, keluasaan hak untuk mengambil keputusan, serta kerampingan struktur organisasi, sebagai refleksi variabel resiliensi organisasi yang bersumber dari Neilson (2008). Disamping itu juga dimasukkan unsur-unsur dorongan untuk berubah, kesiapan dalam menghadapi perubahan, kemauan untuk mengimplementasikan perubahan, serta pemicu/penggerak perubahan yang termasuk dalam variabel perubahan organisasi yang bersumber dari hasil penelitian Oakland *et al.* (2007). Variabel pemberdayaan sumber daya manusia dijabarkan dalam lima indikator yaitu tingkat partisipasi karyawan, tingkat komitmen karyawan, penghargaan terhadap inisiatif karyawan serta keluasaan tanggung jawab yang diberikan, yang bersumber dari hasil penelitian Rose dan Kumar (2006), Jarrar (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley (2005).

Pada penelitian ini Kinerja organisasi diukur sesuai dengan fenomena penelitian yang telah dikemukakan yaitu tingkat penghunian kamar hotel. Hal ini didasarkan atas kondisi obyek penelitian pada organisasi hotel berbintang yang lebih menekankan pada kinerja pasar yaitu pada tingkat penjualan kamar hotel. (Seonghee Cho, *et al.* 2006, Lloyd C. Harris, *et al.* 2001, Stern Neill, *et al.* 2006, Abraham Carmeli, 2004).

Manfaat teoritis yang bisa disumbangkan dari hasil penelitian ini yaitu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia. Secara lebih spesifik penelitian ini berkaitan dengan kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi dan resiliensi organisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi lebih lanjut bagi para peneliti di bidang manajemen sumber

daya manusia khususnya pemberdayaan sumber daya manusia manajer kaitannya dengan pembentukan perubahan organisasi dan resiliensi organisasi, serta kinerja perusahaan, disamping itu juga menambah perbendaharaan tulisan pada topik yang bersangkutan.

Manfaat praktis bagi usaha jasa, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bahwa kinerja perusahaan banyak ditunjang oleh sumber daya manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pimpinan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi yang baik bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga diharapkan bermanfaat bagi para pengambil kebijakan dari berbagai instansi yang relevan untuk memberdayakan sumber daya manusia dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia yang terus menerus dan berlanjut, sehingga memberikan dampak langsung bagi peningkatan kinerja organisasi.

KAJIAN TEORITIS PEMBERDAYAAN SDM, *ORGANISATIONAL CHANGE* DAN *ORGANISATIONAL RESILIENCE*

A. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai konsep yang mengacu pada usaha menumbuhkan keinginan pada seseorang untuk mengaktualisasikan diri, melakukan mobilitas ke atas serta memberikan pengalaman psikologis yang membuat seseorang berdaya (Sandra 1988, dalam Makmur, 2008). Pemberdayaan menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan (Stewart, 1998).

Pemberdayaan merupakan suatu cara yang memungkinkan karyawan lebih cakap membuat keputusan (Bowen dan Lawler, 1992) dan sebagai suatu fenomena pribadi dimana tiap orang bertanggung-jawab terhadap tindakannya sendiri (Pastor; 1996). Definisi yang pertama berhubungan dengan bagaimana manajemen memfasilitasi dan mengimplementasikan kultur pemberdayaan, sementara definisi yang kedua menekankan pentingnya individu agar berhasil melakukan pemberdayaan.

Wing (1996) menggunakan istilah pemberdayaan pribadi yang berhubungan dengan konsultan bisnis dan melihatnya sebagai alat analitis sendiri yang kuat sehingga mereka bisa memahami dan mengarahkan kecondongan pribadi mereka, perbedaan opini, dan pengalaman dengan para klien agar berhasil dalam mengubah upaya mereka. Apapun definisi yang dipakai untuk kata pemberdayaan ini, tujuan akhirnya adalah mengembangkan kinerja dan potensi individu serta organisasi (Long, 1996).

Masalah pokok di bidang pemberdayaan sumber daya manusia ini adalah karena istilah pemberdayaan yang dihubungkan dengan penyerahan kembali kekuasaan/wewenang, tapi dalam prakteknya pemberdayaan biasanya dilihat sebagai bentuk keterlibatan karyawan yang direncanakan oleh manajemen dengan tujuan membangkitkan komitmen dan meningkatkan kontribusi karyawan pada organisasi. Saat bentuk keterlibatan semacam ini memberikan saluran baru bagi karyawan karena pengaruh mereka semakin besar, keterlibatan karyawan ini tidak melibatkan saling berbagi wewenang atau kekuasaan secara *de jure*. Dengan adanya keterlibatan karyawan ini, pimpinan bertanggung-jawab untuk melibatkan karyawan atau memberi kesempatan pada mereka untuk ikut terlibat. Pemberdayaan dalam konteks pemakaiannya saat ini seperti merefleksikan pendekatan ini. Orientasinya mengarah pada *individualist* dan bukan *collectivist*, contohnya pemberdayaan didasarkan pada tiap pekerja atau kelompok kerja dan bukan pada kelompok kerja yang lebih besar seperti serikat kerja. Ini mencakup keterlibatan dalam praktek kerja secara langsung. Partisipasi finansial dan partisipasi representatif bukan bagian dari agenda, dengan mengubah perbedaan bentuknya menjadi bentuk lain yang terkait dengan keterlibatan karyawan, partisipasi karyawan dan demokrasi di sektor industri. Karena itu, harus ada perbedaan antara inisiatif pemberdayaan seperti yang didefinisikan di atas dan inisiatif yang mengarah pada upaya pemberdayaan.

Berdasarkan hal tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat menentukan kinerja organisasi dan individu, untuk itu diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan menciptakan kultur pemberdayaan. Untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau disebut pula pembinaan sumber daya manusia. Sedangkan menciptakan kultur pemberdayaan adalah dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pemberdayaan (Erstad, 1997). Selanjutnya Erstad (1997) menjelaskan organisasi yang ingin membangkitkan kultur pemberdayaan harus mencari cara pembentukan sistem dan proses yang tidak membatasi karyawan. Dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan

dengan baik, manajemen dapat beradaptasi, mengembangkan dan mengubah struktur organisasi untuk menghasilkan perilaku yang lebih baik: karyawan mulai mencurahkan perhatiannya untuk belajar, tumbuh, dan berkembang; karyawan dapat mengurus dirinya sendiri; kepemimpinan tidak hanya ada di tingkat atas; tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan serta antar karyawan; partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan; komunikasi yang terjalin dengan baik secara vertikal maupun horizontal; dan karyawan dapat mengatasi konflik dengan pihak manajemen dan mendapatkan resolusi yang efektif dan efisien.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi ingin memastikan bahwa organisasi tersebut mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang diperlukan dan dipekerjakan secara efisien, dan hal tersebut merupakan bagian utama dari proses MSDM. Sasaran dari kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia menurut Keep (1989, dalam Sunarto 2005) adalah mempertahankan material dasar yang tepat dalam bentuk tenaga kerja yang memiliki kualitas, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang sesuai untuk pelatihan di masa yang akan datang.

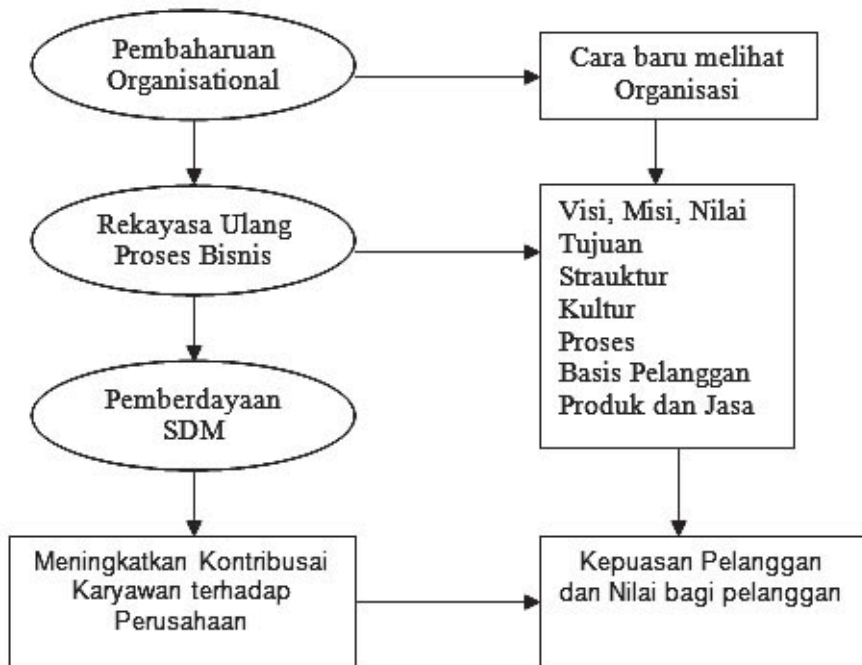
Pendekatan MSDM dalam pemberdayaan sumber daya manusia menekankan pada penyesuaian sumber daya dengan tujuan organisasi dan tidak hanya sekedar mempertahankan dan melestarikan budaya organisasi saja. Kadangkala terjadi perubahan secara radikal mengenai pemikiran kompetensi yang diperlukan pada masa yang akan datang untuk mencapai keberlanjutan dan perubahan organisasi.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan sumber daya manusia dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting dari sukses organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dengan bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif (Alwi, 2001). Pemberdayaan tidak bisa dilepaskan dari nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Dalam proses pemberdayaan, manajemen harus melihat sumber daya manusia sebagai manusia seutuhnya yaitu manusia yang memiliki harapan, kecemasan, dan

aspirasi. Proses pemberdayaan mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Pemberdayaan sumber daya manusia tidak bisa hanya diartikan sebagai optimalisasi kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan, tanpa penghargaan berupa finansial dan non finansial yang memberikan arti bagi kehidupan karyawan di dalam dan di luar tempat kerja (Sunarto, 2004). Perlakuan perusahaan secara manusiawi akan menghasilkan komitmen yang tinggi dari para karyawan untuk melaksanakan upaya strategis perusahaan dan pada akhirnya untuk mencapai tujuan perusahaan. mengembangkan kemampuan dan memberikan peluang bagi karyawan untuk berbuat dalam perusahaan.

Menurut Beach (1996), pemberdayaan tetap terkait dengan individu dan tidak bisa dibebankan dari atas. Lalu, bagaimana cara menciptakan lingkungan yang kondusif bagi upaya pemberdayaan ini? Organisasi yang ingin membangkitkan kultur pemberdayaan harus mencari cara pembentukan sistem dan proses yang tidak membatasi karyawan (Erstad, 1997). Dengan berkonsentrasi pada perilaku apa yang dianggap optimal bagi karyawan dan apa yang sudah mereka kerjakan dengan baik, manajemen dapat beradaptasi, mengembangkan dan mengubah struktur organisasi untuk menghasilkan perilaku yang lebih baik: karyawan mulai mencurahkan perhatiannya untuk belajar, tumbuh, dan berkembang; karyawan dapat mengurus dirinya sendiri; kepemimpinan tidak hanya ada di tingkat atas; tingkat kepercayaan yang tinggi antara manajemen dan karyawan serta antar karyawan; partisipasi karyawan dalam pembuatan keputusan; komunikasi yang terjalin dengan baik secara vertikal maupun horizontal; dan karyawan dapat mengatasi konflik dengan pihak manajemen dan mendapatkan resolusi yang efektif dan efisien.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam perusahaan dibutuhkan ketika dilakukan rekayasa ulang proses bisnis (*Business Process Reengineering = BPR*), konsep ini pertama kali dikenalkan oleh Hammer tahun 1990-an (Alwi, 2001). Rekayasa ulang proses bisnis ini merupakan cara baru dalam melihat organisasi, dimana kuncinya adalah pemikiran kembali secara mendasar dan mendesain kembali secara radikal proses bisnis untuk mencapai peningkatan yang menarik dalam kinerja seperti biaya, kualitas pelayanan dan kecepatan. (Alwi, 2001).



Gambar 2. Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Sumber : Alwi (2001)

Titik awal dari rekayasa ulang proses bisnis ini menyangkut beberapa perubahan prinsip dalam organisasi. Implikasi perubahan yang sangat prinsip tersebut, maka peran sumber daya manusia dalam perubahan sangat besar. Konsekuensinya adalah peningkatan keahlian, kemampuan, perilaku dan komitmen sumber daya manusia terhadap perusahaan sangat diperlukan, sebagai cara meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap perusahaan (Alwi, 2001).

Dalam model dari Denison (Mobley et al. 2005), pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu indikator dalam model budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Stewart (1998) bahwa memberdayakan orang lain pada hakekatnya merupakan perubahan budaya. Pemberdayaan tidak akan jalan jika seluruh budaya organisasi tidak berubah secara mendasar (Stewart, 1998).

Menurut Clutterbuck (2003) dalam Makmur (2008) pemberdayaan sumber daya manusia telah menjadi hal yang penting akhir-akhir ini karena :

1. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, cepatnya respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan menuntut kecepatan dan fleksibilitas tanggapan yang sudah tidak cocok lagi dengan cara kerja organisasi dengan model kontrol dan komando gaya lama.
2. Organisasi sendiri tengah berubah dengan cara perampingan, pemangkasan, struktural dan desentralisasi.
3. Organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi (*cross-functional*), kerja sama lebih terpadu antar bidang, integrasi yang lebih baik dalam proses. Kerja sama seperti itu bisa dicapai lewat pemberdayaan sumber daya manusia.
4. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial untuk lebih bisa difokuskan pada tantangan-tantangan eksternal dan bukan pada *problem solving* internal.
5. Pemberdayaan bisa mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial yang dulunya tidak dikenali dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana bakat bisa tumbuh subur.
6. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem kontrol dan komando yang sudah usang.

Pemberdayaan membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidak berdayaan sambil meningkatkan *self-efficacy*, yaitu perasaan dalam diri seseorang bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya (Newstrom & Davis, 1997). Jadi pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2007).

Dalam proses perubahan paradigma manajemen, dimana paradigma ini menjadi dasar munculnya prinsip-prinsip bisnis fundamental yang dapat membawa perusahaan menjadi pemenang

dalam persaingan dan menjadi perusahaan yang sehat (Alwi, 2001), maka pemberdayaan sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam proses peningkatan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

B. *Organisational Change*

Change atau perubahan adalah membuat sesuatu berbeda. Drucker (2004) berpendapat bahwa Suatu organisasi harus dikelola untuk menghadapi perubahan yang terus menerus dan cara paling efektif untuk sukses dalam mengelola perubahan adalah dengan menciptakannya. Inilah pentingnya perubahan bagi suatu organisasi dan agar terus bertahan pada kondisi diskontinuitas. Selanjutnya Drucker (2004) menyebutkan bahwa dalam menghadapi dan mengantisipasi perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal bagi organisasi adalah kecepatan perubahan tersebut. Artinya jika suatu organisasi sudah melakukan perubahan namun tidak mengikuti kecepatan pada perubahan tersebut maka tetap saja akan ketinggalan serta berdampak pada kinerja organisasi. Kotter (2002) berpendapat bahwa perbaikan yang berkesinambungan dan perlahan, pada gilirannya tidak akan lagi mencukupi. Sehingga diperlukan langkah yang lebih besar dan signifikan dalam melakukan perubahan organisasi dengan cara menyesuaikan pada kecepatan perubahan yang sedang terjadi di eksternal organisasi.

Terdapat sepuluh karakteristik perubahan menurut Kasali (2007) yaitu :

1. Perubahan adalah sesuatu yang misterius karena tidak mudah di pegang, kadang justru memukul balik pada pemimpin yang melakukan perubahan tersebut.
2. Perubahan membutuhkan pemimpin yang menciptakan/membuat perubahan itu dan membutuhkan keberanian yang luar biasa untuk melakukannya. Sebagian besar pemimpin itu gugur dalam perjuangannya, dan keburu dilengserkan oleh lawan-lawannya yang pro status quo.
3. Tidak semua orang mau diajak melihat perubahan. Persoalan besar perubahan adalah mengajak orang-orang melihat apa yang telah terjadi pada perubahan serta mempercayainya terhadap perubahan itu.

4. Perubahan terjadi setiap saat, oleh karena itu perubahan harus diciptakan setiap saat juga, dan bukan sekali-sekali.
5. Terdapat sisi lembut dan sisi keras pada perubahan. Sisi keras perubahan termasuk masalah uang, dan teknologi, sedangkan sisi lembut perubahan menyangkut sumber daya manusia dan organisasi.
6. Perubahan membutuhkan waktu, biaya dan kekuatan, sehingga dibutuhkan kematangan berpikir, kepribadian yang teguh, konsep yang jelas dan sistematis, dilakukan secara bertahap dan dukungan yang luas.
7. Dibutuhkan upaya-upaya khusus untuk menyentuh nilai-nilai dasar budaya organisasi. Tanpa menyentuh nilai-nilai dasar, perubahan tidak akan mengubah perilaku dan kebiasaan-kebiasaan.
8. Perubahan banyak diwarnai oleh mitos-mitos, misalnya perubahan akan selalu membawa kemajuan atau perbaikan instan yang memerlukan pengorbanan.
9. Perubahan menimbulkan harapan, karenanya harapan dapat menimbulkan getaran emosi yang bisa menimbulkan kekecewaan. Untuk itu perubahan harus diimbangi dengan manajemen harapan agar perubahan dapat terus membakar energi terlibat dalam proses perubahan itu.
10. Perubahan selalu menakutkan dan menimbulkan kepanikan, sehingga dibutuhkan teknik-teknik komunikasi dan perilaku yang baik agar perubahan dapat dikelola menjadi suatu hal yang menyenangkan dan dapat menimbulkan efek kebersamaan.

Di dalam perubahan pekerjaan yang paling sulit adalah menggusur tokoh perubahan, karena seakan-akan dirinya sendirilah perubahan itu. Tokoh tersebut tampak begitu kharismatik dan kejatuhannya menimbulkan masalah yang rumit (Kasali, 2007). Jadi inti masalah perubahan selalu mengenai bagaimana mengubah perilaku seseorang, dan perubahan perilaku terjadi dengan sukses apabila dilakukan dengan pembicaraan yang menyentuh perasaan orang tersebut (Kotter, 2008). Dalam proses pembaruan adakalanya perlu dilakukan penghancuran terlebih dahulu terhadap nilai-nilai dan asumsi-asumsi lama untuk menumbuhkan hal-hal baru. Proses ini bisa

menimbulkan ketegangan-ketegangan, ketidak-nyamanan dan kegundahan-kegundahan. Tetapi itulah perubahan, selalu harus ada pihak yang rela melakukannya. (Kasali, 2007). Hal yang biasa bagi sebagian besar teoritikus sistem adalah asumsi bahwa, tanpa adanya perubahan yang dramatis di suatu lingkungan, organisasi akan mengalami perubahan adaptif yang lambat (Simsek, 1994).

Terdapat tiga tipe perubahan organisasi yaitu *developmental change*, *Transitional change* dan *Transformational change* (Anderson et al. 2001 dalam wibowo, 2006).

1. *Developmental change* mencerminkan perubahan keterampilan, metode, standar kinerja, atau kondisi yang telah ada yang tidak mampu mengukur kebutuhan saat ini atau yang akan datang. Dalam *developmental change* terdapat dua asumsi yaitu, pertama bahwa sumber daya manusia mampu memperbaiki, kedua, sumber daya manusia tersebut akan menjadi lebih baik bila diberi pengertian tentang perlunya perubahan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Developmental change* dapat diterapkan untuk individu kelompok atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dengan proses perbaikan.
2. *Transitional change*, merupakan respon pada pergeseran yang signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar agar bisa sukses. *Transitional change* dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah telah terjadi dan diperlukan perubahan dalam operasi atau penciptaan layanan yang lebih baik terhadap permintaan (konsumen) saat ini dan yang akan datang. Strategi dalam pengelolaan *transitional change* dapat berupa komunikasi dalam menjalankan perubahan, keterlibatan sumber daya manusia dalam mendisain dan implementasi rencana perubahan, dan pengawasan terhadap implementasi perubahan, serta kepastian bahwa karyawan bekerja pada kondisi yang baru.
3. *Transformational change* adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya. Pergeseran tersebut yaitu pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir agar bisa mencapai sukses dan berkelanjutan sepanjang waktu. Transformasi memerlukan kepedulian sumber daya manusia yang secara lengkap mengubah

cara organisasi dan orangnya dalam melihat dunia, pelanggan, pekerjaan dan dirinya.

Dalam penelitian ini indikator perubahan organisasi mengacu pada hasil penelitian dari Okaland (2007) yaitu : pemicu terjadinya perubahan, kesiapan terhadap terjadinya perubahan, implementasi terhadap perubahan, dan dorongan dari diri sendiri untuk berubah. Selengkapny indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pemicu terjadinya perubahan, Pimpinan organisasi harus mengkomunikasikan secara persuasif tentang perlunya dilakukan perubahan. Proses untuk meyakinkan individu tentang perlunya perubahan seringkali diawali dengan keahlian dalam menyampaikan visi yang memaksa perlunya perubahan. Suatu visi memberikan sebuah gambaran atau image di masa depan yang mudah dikomunikasikan sehingga dianggap menarik oleh para anggota organisasi (Kotter 1995, dalam Fernandes 2006)); ini memberikan arah secara keseluruhan bagi proses perubahan sebagai dasar dalam mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan di masa depan. Untuk meyakinkan individu agar mau melakukan perubahan disarankan untuk menggunakan komunikasi secara lisan dan tertulis yang efektif serta bentuk-bentuk partisipasi aktif antar para karyawan, (Armenakis et al.1999 dalam Fernandes 2006).

Fokus perhatian pada program perubahan di organisasi adalah mengidentifikasi penggerak utama terjadinya perubahan. Penggerak ini terbagi menjadi dua kategori: penggerak eksternal dan penggerak internal. (Oakland, 2007). Penggerak internal dianggap sebagai manifestasi dari penggerak eksternal. Misalnya, jika konsumen lebih menuntut secara internal, maka kualitas produk dan layanan harus ditingkatkan begitu juga halnya dengan proses inovasi.

Kesimpulannya adalah bahwa perubahan organisasi mengarah pada akibat adanya penggerak strategis dari luar. Tapi secara bersamaan, ada konteks operasional yang harus diperhitungkan. Konsekuensinya adalah keberhasilan dalam mengatur perubahan dengan memfokuskan perhatian pada masalah strategi dan operasional, dimana keduanya sangat erat kaitannya.

Tabel 2
Penggerak utama perubahan

Penggerak eksternal	Penggerak internal
Persyaratan konsumen Permintaan dari stakeholder lain, seperti Pemerintah Permintaan yang berhubungan dengan pengaturan Persaingan pasar Shareholder/kota	Meningkatkan efisiensi operasional Perlu meningkatkan kualitas produk dan layanan Peningkatan/perbaikan proses

Sumber : Oakland (2007)

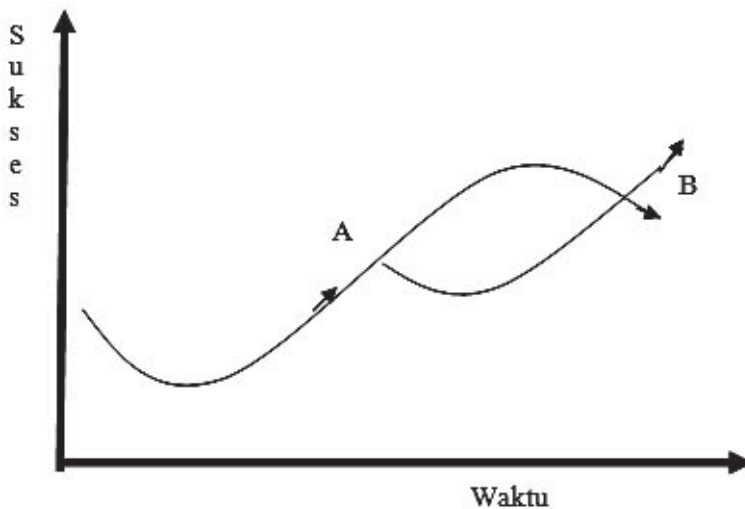
2. Kesiapan menghadapi perubahan. Persoalan dalam kesiapan menghadapi perubahan ini karena belum semua sumber daya manusia memahami tentang pentingnya perubahan, disamping itu juga masih diperlukan peningkatan pemahaman tentang hakekat perubahan, mengapa perlu dilakukan perubahan dan faktor apa yang mendorong perubahan. Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan pada hakekatnya manusia menjadi subyek dan obyek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan (Wibowo, 2007).

Kebanyakan organisasi mempunyai target yang jelas dalam perencanaannya, namun jika sasarannya cukup luas, seringkali dijumpai organisasi dengan tingkat kegagalan untuk program perubahan itu cukup tinggi (Oakland, 2007). Tujuan dan keuntungan yang diharapkan dari program perubahan cukup menarik. Tujuan dan keuntungan jangka panjang yang diharapkan sangat erat kaitannya dengan penggerak perubahan sehingga bisa berkembang sekitar penurunan biaya, penyesuaian budaya, hubungan konsumen yang lebih baik dan efektivitas serta efisiensi operasional. Tujuan dan keuntungan jangka pendek terletak pada perbaikan dan peningkatan operasional. Ukuran keberhasilan yang utama meliputi

biaya, efektivitas/efisiensi operasional dan berbagai ukuran konsumen (Oakland, 2007).

Hasil penelitian Oakland (2007) menunjukkan bahwa kurang dari separuh organisasi melakukan implementasi terhadap perubahan. Beberapa organisasi melakukan suatu tinjauan dan belajar dari inisiatif perubahan sebelumnya. Kebanyakan organisasi terbutakan ketika mengalami kesuksesan dan baru mulai melakukan perubahan ketika pada masa-masa sulit, hal ini tentu saja tidak mudah untuk dilakukan. Untuk keluar dari krisis di butuhkan energi yang besar, pemimpin dan team yang kuat serta cara berpikir yang betul-betul baru (Kasali, 2007).

Saat terbaik untuk melakukan perubahan bukanlah pada saat memasuki masa-masa sulit. Perubahan yang terbaik justru seharusnya dilakukan pada saat perusahaan mengalami kejayaan. Karena pada masa itulah sebenarnya perusahaan memiliki rasa percaya diri yang besar uang (cash inflow) yang cukup dan sumber daya manusia yang tangguh (Kasali, 2007). Lompatan perubahan tersebut dapat dilihat pada bagan berikut :



Gambar 3. Kurva "S" (Sigmoid Curve) dan Lompatan Perubahan ke kurva kedua

Sumber : Kasali, 2007

Dari bagan diatas dapat dijelaskan bahwa pada saat berada pada titik A biasanya perusahaan lebih asyik menikmati kesuksesannya dan eksekutif tidak punya keinginan untuk berubah (*resistance to change*). Pada saat berada di titik B, barulah sadar untuk melakukan perubahan ketika energi dan kemampuan menurun.

Namun pada proses perubahan justru pada titik A itulah saatnya untuk melompat ke kurva kedua. Konsep ini menganjurkan agar pimpinan organisasi jangan menunggu sampai perusahaan mengalami masa krisis untuk melakukan perubahan. Perubahan artinya tidak membiarkan perusahaan melewati trek yang terbentuk oleh *Sigmoud Curve*, tetapi segera untuk melompat ke kurva kedua dengan melakukan tindakan-tindakan paradoks (Kasali, 2007), yaitu tindakan-tindakan pembaruan.

- 3. Implementasi perubahan,** dalam proses implementasi perubahan. Salah satu temuan penting dari penelitian Stewart (2007) adalah sudah biasa bagi organisasi melakukan implementasi perubahan dengan menggunakan pendekatan proses. Disamping itu juga perlu mempertimbangkan dampak perubahan terhadap organisasi dan sumber daya, sistem dan pengendalian, dan yang terakhir adalah perilaku orang akibat perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Levine (2001) menyimpulkan bahwa organisasi yang menerapkan saling berbagi informasi dan pengetahuan lebih dapat membangun proses yang efektif dan efisien, serta dapat meningkatkan kelangsungan hidup organisasi.

Selanjutnya Stewart (2007) mengemukakan bahwa dibutuhkan disiplin yang kuat untuk melaksanakan perubahan yang sudah direncanakan sebelumnya, serta tetap mengadakan komunikasi yang intensif dengan orang-orang yang menjalankan perencanaan.

Hasil penelitian Kotter (2002) terhadap 400 orang karyawan pada 130 organisasi, yang ditulis dalam bukunya "*The Heart of Change*" mengemukakan :

1. Organisasi-organisasi yang sukses tahu cara mengatasi resistensi terhadap perubahan, mengambil kesempatan dan menghindari halangan, serta perbaikan berkesinambungan.
2. Perubahan pada skala besar yang sukses merupakan rentetan yang berlangsung dalam delapan tahapan.

3. Tantangan utama dalam delapan tahapan besar tersebut adalah mengubah perilaku manusia.
4. Mengubah perilaku tidak sekedar mempengaruhi pola pikir saja tetapi membantu karyawan melihat kebenaran yang mempengaruhi perasaan mereka, jadi pola pikir dan perasaan merupakan hal yang penting dalam organisasi yang sukses menjalani perubahan.

Tabel 3

Delapan langkah dalam mencapai perubahan skala besar

Langkah	Aksi	Perilaku Baru
1.	Meningkatkan perasaan mendesak	Orang-rang saling mengingatkan perlunya melakukan perubahan
2.	Membangun Tim Pemandu	Pembentukan Tim yang kuat dalam memandu menuju perubahan besar dan mulai bekerja sama dengan baik
3.	Membuat visi yang tepat	Tim pemandu membangun visi dan strategi yang tepat untuk menuju perubahan
4.	Mengkomunikasikan visi	Orang-orang mulai mau atau bisa menerima perubahan yang ditunjukkan oleh perilakunya
5.	Memberdayakan tindakan	Semakin banyak orang merasa mampu bertindak dan melakukannya berdasarkan visi.
6.	Menciptakan kemenangan jangka pendek	Momentum terbentuk saat orang-orang mencoba mewujudkan visi, sementara yang resisten jumlahnya semakin kecil
7.	Jangan mengendur	Membuat gelombang demi gelombang perubahan sampai visi terealisasi
8.	Membuat perubahan bersifat tetap	Perilaku baru dan unggul terus bertahan, terjadi pemimpin perubahan.

Sumber : Kotter (2008)

C. Organisational Resilience

Resiliensi organisasi adalah fungsi dari seluruh kerentanan (*vulnerability*), kesadaran akan situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung.(McManus, dalam Seville, 2006). Organisasi yang resilien

adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi yang berlawanan. Ini tidak hanya berarti mampu menghadapi terjadinya krisis, melainkan meningkatkan kemampuan dan mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif (kapasitas adaptif). Agar bisa menghadapi krisis secara efektif, organisasi juga harus mengenali dan melakukan perubahan dalam merespon sistem yang kompleks, tempat dimana organisasi beroperasi (kesadaran akan situasi yang ada) dan mencari peluang baru sekalipun dalam kondisi krisis.

Definisi lain dari Stewart (2007), *Resilience* (resiliensi) adalah istilah yang dipakai untuk menjelaskan kapasitas organisasi dalam merespon secara positif atau adaptif terhadap perubahan yang mengganggu. Resiliensi tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal, tapi juga menunjukkan kapasitas dalam beradaptasi dan belajar. Kapasitas ini mungkin sangat penting terutama bila prosesnya menyangkut pengetahuan tentang manajemen dan kreasi pengetahuan. Sebagai gantinya, proses ini dibatasi dan didukung oleh teknologi informasi (Stewart ; 2007).

Resiliensi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, yang sebagai gilirannya akan ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu akan bisa diatasi. Dari hasil penelitian Stewart (2007), Manusia dalam organisasi bertanggung-jawab terhadap masalah pengelolaan organisasi tersebut, agar perubahan bisa menyebar kepada seluruh komponen dalam organisasi, sehingga cepat bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Kepemimpinan dapat memfasilitasi dan membantu menyusun respon ini (Stewart ; 2007).

Resiliensi organisasi datang dari kemampuan untuk melakukan improvisasi dan kesadaran bahwa permasalahan dalam organisasi dapat diatasi. Artinya bahwa untuk meningkatkan kinerja organisasi dibutuhkan kapasitas agar mampu sesegera mungkin untuk beradaptasi terhadap krisis yang dihadapi organisasi. Untuk itu menurut Stewart (2007) dibutuhkan sumber daya manusia yang baik dengan sistem kepemimpinan yang menunjang dalam proses pemberdayaan karyawan.

Rahasia perusahaan yang mempunyai umur panjang, adalah

bukan perusahaan yang kuat melainkan yang paling adaptif (Kasali, 2007) yaitu perusahaan yang selalu menyesuaikan diri terhadap berbagai macam perubahan. Oleh karena cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar eksternal, resiliensi organisasi tetap fokus untuk melakukan penyesuaian dengan strategi yang saling berkaitan (Neilson, 2008). resiliensi organisasi adalah jenis organisasi yang selalu memandang kedepan dan mengoreksi diri, mengantisipasi perubahan secara rutin dan menanganinya secara proaktif.

Indikator resiliensi organisasi dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Neilson (2008), yaitu : hak memutuskan, kelancaran aliran informasi, motivator dan kerampingan struktur organisasi. Selengkapnya indikator variabel ini diuraikan sebagai berikut :

1. Hak memutuskan, kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan merupakan jumlah total dari seluruh tindakan dan keputusan yang dibuat orang-orang di dalamnya setiap hari (Neilson, 2008). Pada beberapa tingkatan fundamental dalam organisasi, setiap orang terus membuat keputusan dan mengelola pertukaran, dari tindakan biasa yang dilakukan setiap hari ini dapat menggerakkan perusahaan ke depan. Seberapa baik dan efisien para individu dalam perusahaan membuat keputusan ini, sangat menentukan kesuksesan organisasi.

Hak untuk memutuskan menentukan siapa yang bertanggung jawab atas pilihan tertentu dan merupakan faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi bagaimana kinerja seseorang dalam organisasi. Karena hal itulah maka hak untuk memutuskan perlu diungkapkan sebelum bagan organisasi terbentuk (Neilson, 2008).

Dalam suatu sistem dimana berlaku kejelasan dan pertanggungjawaban (dimana hal untuk memutuskan telah dipahami secara jelas), maka setiap orang akan mempunyai ide yang baik tentang keputusan dan tindakan apa yang menjadi tanggung jawab orang-orang dalam organisasi. Siapapun yang memiliki keputusan, ia akan tahu dan melihatnya hingga keputusan tersebut selesai dijalankan. Oleh karena itu pertanggungjawaban dialokasikan dengan jelas, maka keputusan dapat dibuat dengan cepat dan baik. Jadi hak memutuskan yang efektif, memiliki pengaruh pengganda yang positif (Neilson, 2008).

2. Informasi, adalah darah kehidupan setiap organisasi. Informasi adalah semua data, ukuran, pengetahuan, dan mekanisme koordinasi dalam berbagai sudut organisasi (Neilson, 2008). Informasi yang baik berarti tepat sasaran, akurat bagi yang membutuhkan informasi tersebut. Kunci kesuksesan organisasi adalah mengidentifikasi informasi penting yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar dan memastikan bahwa informasi ini berada di tangan para pengambil keputusan pada saat dibutuhkan. Aliran informasi dari atas ke bawah dan melintasi batas-batas organisasi sangat penting untuk mempertahankan resiliensi organisasi (Neilson, 2008).

Syarat bagi suatu organisasi untuk bisa melakukan perubahan sendiri adalah adanya proses belajar dan semua orang yang berada di dalam perusahaan adalah manusia pembelajar, yaitu orang-orang kreatif yang selalu mencipta, mencari cara-cara baru dalam membuat dan memasarkan produk (Kasali, 2007). Jadi sesungguhnya perubahan hanya bisa terjadi bila ada kemampuan untuk belajar (*learning ability*). Berdasarkan hal tersebut sangatlah penting untuk menjadikan organisasi sebagai lembaga pembelajar.

Inti dari organisasi yang belajar adalah informasi, yaitu tersedianya informasi yang mudah diakses dan selalu diperkaya melalui proses interaktif yang sehat. Sumber daya manusia dalam organisasi harus selalu berada dekat informasi, melihat fakta-fakta baru, dan tantangan untuk menciptakan hal yang baru (Kasali, 2007).

3. Motivator, dalam membentuk resiliensi organisasi, serta bagaimana agar organisasi berada di depan diantara para kompetitor jawabnya adalah memotivasi sumber daya manusia. Motivator disini tidak hanya sekedar uang namun juga insentif, kesempatan promosi (karir) serta sistem penghargaan yang jelas, yang membuat orang-orang dalam organisasi termotivasi untuk berusaha secara terus-menerus (Neilson, 2008). Penghargaan yang diberikan kepada tenaga kerja baik dalam bentuk finansial maupun non finansial, dapat mendorong individu untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan.

4. Struktur, adalah hal yang paling jelas dalam proses perubahan organisasi dan dalam menciptakan resiliensi organisasi, disamping itu merupakan tempat dimulainya sebagian besar perubahan

organisasi, karena dengan struktur organisasi dapat dengan mudah ditunjukkan apa yang telah berubah dalam waktu singkat.

Pada prinsipnya struktur harus mengikuti strategi. Jika sebuah strategi perusahaan di orientasikan pada segmen pasar tertentu, maka strukturnya harus mengikuti orientasi tersebut (Neilson, 2008).

D. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi dimaksudkan sebagai tingkat capaian (prestasi) dari organisasi dalam melakukan aktivitasnya dalam periode tertentu (biasanya dalam satu tahun). Kinerja adalah merupakan cerminan, apakah organisasi atau perusahaan telah berhasil atau belum dalam usaha bisnisnya.

Ada beberapa tolok ukur untuk dapat menilai kinerja organisasi, tetapi pada dasarnya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu subyektif dan obyektif. Ukuran obyektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dari hasil penjualan produknya dan indikator subyektif profitabilitas ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaannya (Zeller, Stanko dan Cleverly dalam Wasis Budiarto dan Ristrini, 2004). Jauch dan Glueck (1999) menyebutkan bahwa kinerja dapat dilihat dari dua aspek, yaitu: kualitatif dan kuantitatif. Secara kuantitatif kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari prestasi organisasi dibandingkan dengan apa yang dilakukan dimasa lampau atau membandingkan dengan para pesaingnya dalam sejumlah faktor, seperti: laba bersih, harga saham, tingkat deviden, laba per-lembar saham, hasil pengembalian modal, hasil pengembalian atas equitas, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang karena buruh mogok, biaya produksi dan efisiensinya, keluar masuknya karyawan (turn over), dan indeks kepuasan karyawan. Ukuran kualitatif, berupa pertanyaan yang diajukan untuk mengetahui tujuan, strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif dari suatu perusahaan sudah konsisten, tepat dan dapat berjalan atau tidak.

Menurut Delaney dan Huselid (1996) dalam Harel dan Tzafrir (1999), kinerja dapat diukur dari persepsi kinerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi dihubungkan dengan pesaingnya yang meliputi beberapa aspek, seperti: kualitas produk atau jasa, pengembangan

produk baru, kepuasan pelanggan, harga produk, peningkatan penjualan, profitabilitas dan seterusnya. Sedangkan menurut Narver dan Slatter dalam Appiah-Adu (2000), kinerja diukur dengan melihat pada perkembangan pertumbuhan penjualan, kesuksesan produk baru dan ROI dalam tiga tahun terakhir.

Berdasarkan pada beberapa konsep diatas, selanjutnya dapat diketahui bahwa indikator pengukuran kinerja dari suatu organisasi atau perusahaan dapat dilakukan secara objektif, yaitu pengukuran secara langsung terhadap kemampuan kinerja organisasi dan bisa juga berdasarkan pada persepsi manajer atau pemilik dari perusahaan terhadap indikator-indikator yang telah ditentukan.

E. Kajian Terhadap Pemberdayaan, Perubahan dan Kelenturan Organisasi

Beberapa peneliti terdahulu telah membuat penelitian ilmiah mengenai pemberdayaa sumber daya manusia, perubahan organisasi, resiliensi organisasi dan kinerja organisasi yang merupakan variabel-variabel serupa yang digunakan dalam penelitian ini.

Beberapa hasil penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia mengungkapkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar, 2002; D'Anunzio *et al.*, 1999; Setiawan, 2005) sedangkan kelompok lain mengungkapkan hasil penelitian yang berbeda, yaitu bahwa walaupun dilakukan pemberdayaan sumber daya manusia namun tidak mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. (Siegel, 2000; Ugboro, 2006; Zulkarnain, 2008). Dari penjelasan diatas menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi perbedaan tentang peran pemberdayaan sumber daya manusia yang belum mampu meningkatkan kinerja organisasi, untuk itu perlu dipikirkan lebih lanjut tentang kejelasan pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Salah satu hasil penelitian yang mengungkapkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dilakukan oleh Conrad Lashley (1999, 2000), dengan menggunakan analisis diskriptif, membahas tentang pemberdayaan karyawan pada industri hospitalitas yaitu tiga restoran terkemuka.

Pemberdayaan sumber daya manusia terdiri dari pemberdayaan melalui keterlibatan, pemberdayaan melalui keikutsertaan, pemberdayaan melalui persetujuan yang mengikat dan pemberdayaan sumber daya manusia melalui pemangkasan hierarki.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan pemberdayaan yang digunakan dalam industri jasa berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan, terutama pada kompetisi di masa akan datang. Para karyawan yang diberdayakan ini bisa merespon lebih cepat permintaan dari konsumen, menanggapi keluhan dan memberikan layanan yang lebih baik. Pendekatan yang lebih reflektif menunjukkan adanya persepsi manajerial yang berbeda mengenai pemberdayaan setelah pemberdayaan ini mulai diperkenalkan di berbagai organisasi jasa dengan cara yang berbeda dan memberikan keuntungan yang berbeda bagi manager dan pengalaman kerja bagi karyawan yang diberdayakan. Pada hasil penelitian ini ditunjukkan satu kerangka analisa yang perlu dikembangkan pada pemberdayaan karyawan. Keberhasilan atau kegagalan suatu inisiatif yang menuntut perlunya pemberdayaan akan ditentukan oleh pengalaman dari karyawan yang diberdayakan.

Penelitian Lashley ini dilanjutkan dengan penelitian yang sama pada satu restoran yaitu TGI Friday dengan judul *"Empowerment through involvement: a case of study TGI Friday restaurant"*, sedangkan variabel pemberdayaan karyawan terdiri dari dimensi tugas, alokasi tugas, *power*, komitmen serta budaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pemberdayaan karyawan maka tujuan organisasi berupa perbaikan kualitas layanan, peningkatan produktivitas karyawan dan penurunan perputaran tenaga kerja bisa di capai dengan demikian kinerja perusahaan juga meningkat.

Dalam penelitian Yassar F Jarrar dan Mohamed Zairi (2002), tentang *"employee empowerment – a UK survey of trends and best practices"*, mengkaji tentang pengalaman terbaik yang dilakukan pada 75 perusahaan, yaitu pengalaman dalam pemberdayaan sumber daya manusia yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan dengan analisis diskriptif.

Best practice yang dilakukan dalam penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia ini yaitu partisipasi karyawan

dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab dan wewenang untuk memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, wewenang untuk memperbaiki tempat kerja, kewenangan mengatur dan mengawasi hasil kerja, kewenangan kapan memulai dan mengakhiri pekerjaannya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari 75 perusahaan sebagai responden, pada umumnya dalam pemberdayaan sumber daya manusia mereka mempunyai cara sendiri yang disesuaikan dengan kondisi industrinya masing-masing. Namun secara keseluruhan menganggap bahwa pemberdayaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jarar (2002) berpusat pada implementasi praktis pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga memberikan gambaran tentang bagaimana penerapan contoh-contoh terbaik dalam pelaksanaan pemberdayaan karyawan. Namun belum didapatkan gambaran detail bagaimana variabel pemberdayaan tersebut berpengaruh terhadap kinerja organisasi, terutama perlu dibuktikan lebih lanjut pengaruh antara variabel pemberdayaan terhadap kinerja organisasi secara kuantitatif.

Hasil lain yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi adalah Norma D'Annunzio-Green dan John Macandrew (1999), Penelitian ini berjudul *"Re-empowering the empowered – the ultimate challenge"*. Sebuah studi kasus yang dilakukan pada perusahaan hotel multinasional. Analisis penelitian dilakukan secara kualitatif deskriptif, dimana responden dibagi menjadi empat kelompok yang berbeda dari organisasi yang sama kemudian untuk masing-masing kelompok dilakukan wawancara/diskusi. Diskusi yang dilakukan menyangkut pemahaman tentang pemberdayaan, perasaan individu tentang pemberdayaan, keunggulan dan kelemahan pemberdayaan bagi organisasi serta faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pertumbuhan kedepan melalui pemberdayaan.

Variabel penelitian ini terdiri dari komunikasi, komitmen, kepemilikan / rasa memiliki, keterampilan dan kompetensi, kepemimpinan dan keberlanjutan. Dari metode penelitian yang digunakan pada empat kelompok yang berbeda dengan melakukan

diskusi, maka hasil penelitian ini merupakan perbandingan dari kelompok-kelompok tersebut dan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada perbedaan pandangan dari masing-masing kelompok terhadap pemberdayaan karyawan yang terdiri dari Komunikasi, komitmen, kepemilikan, keterampilan dan kompetensi, kepemimpinan serta keberlanjutan mempunyai dampak terhadap kinerja manajer dan karyawan.

Penelitian ini menganalisis dampak dari pemberdayaan yang diterapkan melalui wawancara/diskusi kepada kelompok-kelompok karyawan dan manajer. Sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk meneliti lebih jauh pengaruh dari variabel-variabel penelitian ini terhadap kinerja baik kinerja individu karyawan maupun kinerja organisasi.

Beberapa penelitian yang mengungkapkan tentang pemberdayaan sumber daya manusia secara khusus dilakukan oleh Kuokkanen L. et al. (2007), studi ini dilakukan pada satu organisasi yaitu rumah sakit khusus penyakit rematik, yang melibatkan pekerja rumah sakit selain dokter yaitu perawat, pekerja administrasi dan fisioterapi. Studi dilakukan pada dua kelompok responden yang berbeda. Dua kelompok tersebut merespon kuesioner tentang faktor-faktor yang mendukung terhadap pemberdayaan karyawan dan faktor-faktor yang menghambat pemberdayaan.

Faktor-faktor yang mendukung pemberdayaan yaitu: prinsip-prinsip moral (nilai saling berbagi, menghargai orang lain, filosofi saling peduli), integritas pribadi (penyerahan tanggung-jawab, rasa percaya diri, timbal balik), keahlian (evaluasi dan perkembangan, kerjasama, pelatihan), berorientasi ke masa depan (kelangsungan kerja, peluang untuk maju, akses mendapatkan informasi) dan kemampuan dalam bersosialisasi (dukungan dari rekan kerja, penyelesaian masalah, komunikasi yang terbuka). Sedangkan faktor-faktor yang menghambat pemberdayaan adalah hal yang bertentangan dengan faktor-faktor pendukung pemberdayaan tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor pendukung pemberdayaan terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja individu.

Selain Kuokkanen L. et al. (2007), penelitian lain yang mengungkapkan tentang pemberdayaan sumber daya manusia dilakukan oleh Marc Siegall dan Susan Gardner (2000), studi ini dilakukan pada industri manufaktur yang melibatkan 203 karyawan di perusahaan produksi, dengan menggunakan ukuran faktor-faktor kontekstual pemberdayaan dan komponen pemberdayaan dari Spreitze (1995). Tujuan studi ini adalah menguji model multidimensional dari pemberdayaan psikologis dan menguji faktor-faktor organisasi yang dapat mempengaruhi kondisi dari dalam diri karyawan, dan tidak untuk mengeksplorasi dan mengembangkan konsepsi tentang pemberdayaan. Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif dan analisis regresi *step wise* yang melibatkan beberapa perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur. Responden yang dipilih adalah semua karyawan baik karyawan yang digaji per jam maupun karyawan yang di gaji bulanan.

Penelitian ini menganalisis hubungan antara Variabel faktor-faktor kontekstual pemberdayaan yang terdiri dari komunikasi dengan supervisor, hubungan antar karyawan, kerja tim, dan kinerja dan empat komponen dari pemberdayaan psikologis yang terdiri dari keberartian (*meaningfulness*), dampak (*impact*), pilihan (*self determinan*), dan kompetensi (*competence*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan perlu menjalani keempat komponen pemberdayaan agar dapat menguntungkan organisasi dan dirinya sendiri. Kebanyakan faktor organisasi perlu menentukan tahapan agar pemberdayaan bisa efektif. Beberapa faktor yang mempengaruhi keempat komponen pemberdayaan menunjukkan bahwa akses terhadap informasi mengenai misi perusahaan berhubungan secara signifikan dengan keempat unsur pemberdayaan), tapi hasil kami menunjukkan bahwa faktor-faktor organisasi bisa memberikan pengaruh yang berbeda pada komponen ini. Dan, faktor-faktor organisasi bisa memberikan pengaruh pemberdayaan yang berbeda pada berbagai jenis pekerjaan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian pemberdayaan sumber daya manusia, dapat digolongkan dalam dua kelompok besar. Kelompok pertama menggunakan pendekatan praktis, yaitu melihat dari sisi

kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi sehingga menghasilkan kinerja organisasi (Lashley, 1999, 2000; Jarar & Zairi, 2002; D'Annunzio-Green & Macandrew, 1999; Kuokkanen L. *et al.*, 2007). Pada pendekatan praktis ini pemberdayaan sumber daya manusia berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting dari sukses organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dengan bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif (Alwi, 2001).

Kelompok kedua menggunakan pendekatan psikologis (Wilkinson, 1999; Siegall & gardner, 2000; Greasley, 2005, Nilson; 2008), dimana pemberdayaan sumber daya manusia dilihat dari segi persepsi karyawan terhadap kemampuannya, kompetensi, pengendalian dan *self efficacy* yaitu perasaan dalam diri seseorang bahwa dia mampu menyelesaikan pekerjaan apa saja yang diberikan kepadanya (Newstrom & Davis, 1997).

Pada pendekatan kedua ini pemberdayaan sumber daya manusia lebih diarahkan pada *personality* atau kepribadian dari karyawan yang bersangkutan, sedangkan indikator pemberdayaan terdiri dari keberartian (*meaningfulness*), kompetensi (*competence*), kewenangan dalam pengambilan keputusan (*self determination*), dan dampak (impact) (Siegall & gardner, 2000; Greasley, 2005; Nilson, 2008).

Pada penelitian disertasi ini digunakan dua pendekatan sekaligus dimana pendekatan personal karyawan diambil dari sisi tanggung jawab dan inisiatif dari karyawan. Dari sisi praktisnya dapat dilihat dari indikator keterlibatan dan komitmen karyawan dalam peningkatan kinerja organisasi. Hal ini dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut hubungan yang lebih komprehensif antara pemberdayaan sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Penelitian-penelitian tentang perubahan organisasi dan hubungannya dengan kinerja organisasi dilakukan oleh J.S. Oakland dan S.J. Tanner (2007), penelitian ini membahas kerangka baru dalam pengaturan perubahan, dengan judul "*A framework for managing change*" dalam artikel ini peneliti mengkaji tentang faktor-faktor yang

berpengaruh terhadap keberhasilan perubahan di organisasi. Penelitian dilakukan pada 28 organisasi yang berbeda jenis, termasuk di sektor publik. Tujuan utama penelitian adalah mengidentifikasi faktor-faktor penting agar berhasil mengatur perubahan di dalam organisasi yang bergerak di sektor publik dan swasta. Penelitian ini menunjuk pada perubahan strategi, perubahan tahapan dan pendekatan untuk perbaikan selanjutnya, mengidentifikasi rintangan yang menghalangi perubahan dan bagaimana cara mengatasinya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reaksi terhadap perubahan lingkungan eksternal saat mulai memperkenalkan program perubahan. Kebanyakan bisa dilacak pada kejadian eksternal, seperti perubahan peraturan atau semakin meningkatnya persaingan. Hal ini ditunjukkan dengan bentuk tekanan eksternal pada organisasi.

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi bersifat proaktif dengan mengambil tindakan untuk mencegah terjadinya masalah kinerja. Dengan memperkirakan lingkungan eksternal dan bereaksi secara proaktif dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perbaikan/ kemajuan. Selain itu, kebanyakan para pemimpinlah yang melakukan identifikasi dalam prioritas untuk melakukan perubahan.

Salah satu ciri keberhasilan program perubahan adalah bahwa sebelum membuat keputusan alternatif, harus diketahui dulu resikonya dan berani menanggung resiko yang berkaitan dengan pembuatan keputusan tersebut, tapi pada akhirnya para pemimpin membuat satu keputusan yang pasti untuk mengubah sesuatu dan terpaksa harus berani melakukannya. Bila keputusan sudah dibuat, pemimpin sudah menentukan kriteria keberhasilan dan membicarakan masalah tentang perlunya perubahan.

Peristiwa eksternal yang memicu bentuk perubahan adalah bagian dari konteks strategis perubahan. Kebutuhan tersebut harus diterjemahkan dalam konteks operasional sehingga semua orang yang ada di dalam organisasi mengetahui pengaruhnya terhadap mereka sehingga mereka bisa melakukan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi tantangan.

Pendekatan proses merupakan inti keberhasilan dari perubahan. proses berpikir memberikan suatu pendekatan yang terbukti dapat mengarah pada kemajuan. Proses ini harus dipahami, diukur, dan ditingkatkan. Pengukuran kinerja berperan penting dalam mendukung perubahan. Penentuan tujuan perubahan yang jelas dan bisa diukur serta pengevaluasian prestasinya mendukung dalam proses perubahan.

Seperti yang diungkapkan oleh Oakland (2007) bahwa dibutuhkan ukuran kinerja organisasi yang jelas dalam melaksanakan perubahan organisasi, namun pada penelitian ini masih belum memasukkan unsur kinerja sebagai tujuan akhir dalam penelitian. Begitu juga unsur pemberdayaan sumber daya manusia yang kadang-kadang memperlemah perubahan organisasi masih belum dibuktikan secara empiris. Hal ini yang menjadi keterbatasan dari hasil penelitian ini.

Sergio Fernandes dan Hal G. Rainey (2006), Mengkaji tentang keberhasilan mengelola perubahan organisasi pada sektor publik. Kajian ini mengacu pada hasil-hasil penelitian (misal, Armenakis, Harris, dan Feild 1999; Bingham dan Wise 1996; Burke 2002; Greiner 1967; Kotter 1995, 1996; Rainey dan Rainey 1986; Thompson dan Fulla 2001) yang meneliti proses pengimplementasian perubahan di dalam organisasi dan menunjukkan faktor-faktor yang memberikan kontribusi dalam meraih keberhasilan. Karena artikel ini mengambil pokok-pokok penting dari konsensus antar para peneliti dan pengamat yang berpengalaman, serangkaian faktor yang dibahas disini sangat mirip, tapi berbeda secara signifikan dengan beberapa kerangka kerja lainnya (misal, Kotter 1996).

Beberapa ahli menggambarkan proses perubahan tersebut sebagai kemajuan linier yang melalui urutan-urutan : perlunya perubahan, membuat rencana perubahan, dukungan dari internal terhadap perubahan dan mengatasi hambatan terhadap perubahan, dukungan dan komitmen pimpinan puncak, dukungan atau dorongan dari eksternal, penyediaan sumber daya, pelembagaan perubahan, mengikuti perubahan yang komprehensif.

Hasil penelitian ini menggambarkan adanya proses perubahan sebagai kemajuan linier yang melalui beberapa urutan tahapan. Delapan faktor dan teori yang dibahas pada penelitian ini dapat mempengaruhi hasil inisiatif perubahan pada titik-titik yang berbeda dalam proses

implementasi perubahan. Delapan faktor tersebut yaitu: memastikan perlunya perubahan, perencanaan perubahan, dukungan internal bagi perubahan dan mengatasi rintangan, dukungan dan komitmen top-manajemen, dukungan eksternal, penyediaan sumber daya, pelembagaan perubahan, mengikuti perubahan yang komprehensif

Selain itu, para peneliti biasanya memperlakukan determinan keberhasilan pengimplementasian perubahan organisasi ini sebagai pengaruh tambahan. Dari analisis yang dilakukan menghasilkan bahwa setiap determinan sebagai faktor potensial yang memberikan kontribusi bagi keberhasilan pengimplementasian perubahan atau lebih memperlancar pengimplementasian dengan menambahkannya pada pengaruh dari faktor-faktor lain. Selanjutnya pimpinan yang menginginkan perubahan seringkali mengabaikan, pada proses implementasi perubahan.

Hasan Simsek dan Karen Seashore Louis (1994), Meneliti perubahan organisasi sebagai perubahan paradigma di Universitas negeri Minnesota. Penelitian ini dilakukan melalui studi kasus kualitatif. Karena paradigma merupakan suatu realita yang tersusun secara sosial, persepsi subyektif dari para anggota organisasi menjadi sumber logis dari metafora, mitos, contoh, dan model. Penelitian ini memfokuskan pada fakultas sebagai informan karena dianggap dapat menjalankan status tanggung jawab khusus dalam menjaga universitas karena memiliki perspektif yang lebih lama dibanding administrator yaitu kurang dari lima tahun.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa, perspektif pendekatan paradigma yang didasarkan pada revolusi dapat dipakai secara efektif untuk menjelaskan perilaku strategis dalam organisasi pendidikan tinggi. Jadi hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perlunya kerangka waktu yang lebih lama untuk mempelajari perubahan dalam pendidikan tinggi, perlunya perspektif interpretif dalam mempelajari perubahan pada pendidikan tinggi, perlunya memikirkan kembali peran perencanaan strategi.

Penelitian ini menindak lanjuti hasil penelitian Oakland (2007) dan hasil penelitian Fernandes (2006) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Pada penelitian

Fernandes (2006) dilakukan dengan cara mengkompilasikan dan menganalisis secara kualitatif hasil-hasil penelitian terdahulu, sehingga sampai pada kesimpulan tentang delapan faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi.

Dilain pihak hasil penelitian Oakland (2007) telah mengidentifikasi lebih jauh keberhasilan organisasi yang menjalankan perubahan, namun belum membuktikan secara empirik keterkaitan variabel-variabel perubahan organisasi dengan kinerja organisasi. Seperti yang disarankan oleh Oakland (2007) bahwa perlunya kejelasan ukuran kinerja akan mendukung perubahan yang dilakukan organisasi. Begitu juga kaitan pemberdayaan sumber daya manusia pada perubahan organisasi, yang mana pada hasil penelitian Oakland (2007) belum disentuh, dimana menurut Oakland tuntutan pimpinan terhadap perubahan sikap dan pemberdayaan sumber daya manusia yang tergesa-gesa tidak jarang justru memicu kegagalan dari perubahan yang dilakukan organisasi.

Hasil penelitian tentang resiliensi organisasi, dilakukan oleh Jenny Stewart dan Michael O'Donnel (2007), dalam *International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 3 Tahun 2007 halaman 239 sampai dengan 251, Stewart dan O'Donnel menulis hasil penelitiannya tentang *"Implementing change in a public agency Leadership, learning and organisational resilience"*. Penelitian ini bertujuan menguji implementasi perubahan pada organisasi sektor publik terutama dalam menghadapi penggunaan teknologi baru yang berpengaruh terhadap manajemen perubahan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan membandingkan tiga wilayah yang berbeda di Australia.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : Pada pengimplementasian IT, dibutuhkan sistem yang direncanakan dengan baik. Studi kasus menunjuk pada masalah kurangnya pelatihan staf: modul *e-learning* yang dikembangkan untuk staf, tidak memberikan cukup "waktu" untuk ditunjukkan di lingkungan kerja yang baru. Kebanyakan karyawan merasa, kurangnya pengujian dan keterlibatan sebelum sistem teknologi baru diperkenalkan. Pengintegrasian "faktor manusia" dalam rencana pengimplementasian IT sangat penting untuk meraih keberhasilan (Levine, 2001), sehingga dibutuhkan perhatian yang signifikan untuk meningkatkan jalur komunikasi antara orang-orang yang

menjalankan perencanaan proyek dan orang-orang yang mengimplementasikan sistem IT yang baru di tingkat lokal.

Hasil lain menunjukkan bahwa proses pembentukan strategi melibatkan perencanaan manajemen dan rancangan serta memungkinkan berkembangnya pembelajaran organisasi yang menjadi semakin penting di masa perubahan organisasi. Pada umumnya organisasi sektor publik membutuhkan respon yang cepat terhadap perubahan yang semakin meluas. Dalam hubungannya antara resiliensi dan kepemimpinan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara respon resiliensi organisasi dengan bentuk kepemimpinan yang digunakan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa resiliensi organisasi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, dan pada gilirannya akan ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu akan bisa diatasi. Kepemimpinan dapat memfasilitasi dan membantu menyusun respon ini. Agar organisasi mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan maka dibutuhkan pembangunan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi yang merupakan cara paling tepat untuk memadukan perubahan yang sudah direncanakan dan yang berkembang di seluruh strategi perubahan.

Erica Seville, David Brunson, Andre Dantas, Jason Le Masurier, Suzanne Wilkinson, John Vargo (2007). Penelitian ini dilakukan selama enam tahun yang berlangsung di Selandia Baru untuk mengembangkan strategi guna meningkatkan resiliensi organisasi saat terjadi krisis. Penelitian mengambil tinjauan sistem organisasi, mengetahui saling ketergantungan di dalam dan antar berbagai organisasi yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam merespon dan kembali pulih seperti semula. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi unsur-unsur penting dari organisasi-organisasi di Selandia Baru yang membuat mereka lebih atau kurang resilien saat menghadapi situasi krisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dan analisis yang dipakai, menggunakan deskriptif kualitatif yang diterapkan pada 11 perusahaan di New Zeland ketika menghadapi krisis.

Manfaat penelitian ini digunakan untuk mengembangkan strategi guna meningkatkan resiliensi organisasi di berbagai sektor bisnis serta

di tiap organisasi, ini berarti bahwa pengelolaan resiliensi yang efektif untuk organisasi manapun harus melihat di luar organisasi dan pertimbangkan organisasi lain yang tergantung pada resiliensi.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa aspek khusus dari resiliensi organisasi meliputi: bagaimana masing-masing organisasi merespon dan bangkit kembali dari krisis; kemampuannya dalam berkomunikasi dan saling berbagi informasi untuk mengarahkan sumber daya secara efektif selama terjadi krisis; dan kerangka kerja berdasar kontrak dan hukum yang mereka butuhkan dalam merespon dan bangkit kembali dari krisis.

F. Javier Llorens, Luis M Molina dan Antonio J. Verdu (2005), Meneliti tentang fleksibilitas sistem manufakturing, strategi perubahan, dan kinerja, pada 403 perusahaan di Eropa. Variabel penelitian ini terdiri dari : lingkungan, sumber daya keuangan, fleksibilitas manufakturing, *metaflexibility* dan kinerja. Teknik analisis menggunakan SEM, hasil dari penelitian ini pertama, sumber daya keuangan perusahaan berpengaruh signifikan terhadap perubahan strategi yang selanjutnya berdampak pada *manufacturing flexibility*. Penyesuaian strategi berhubungan kapasitas organisasi pada *redesign* organisasi itu sendiri dan adaptasinya terhadap lingkungan. Kedua, konsep kontribusi pembelajaran dapat dijelaskan pada proses perubahan orientasi strategi, semakin besar kepemimpinan *metaflexibility* organisasi semakin baik penyesuaian fleksibilitas *manufacturing*. Terakhir dari penelitian ini di buktikan bahwa fleksibilitas manufacturing dapat didefinisikan sebagai karakteristik permanen dalam organisasi.

Penelitian tentang sumber daya manusia dan kinerja organisasi dilakukan oleh Raduan Che Rose dan Naresh Kumar (2006), Penelitian ini berjudul "*The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on performance*". Penelitian ini bertujuan pertama meneliti hubungan antara strategi organisasi dan HRM serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Kedua, mengidentifikasi praktek dan kebijakan Human Resource serta kebijakan organisasi mana yang mungkin dapat mengarahkan pada kinerja perusahaan yang lebih baik. Ketiga, memberikan beberapa implikasi praktis bagi para manager dan praktisi mengenai strategi HRM terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel utama yang diuji dalam penelitian ini terdiri dari strategi organisasi (nilai-nilai manajemen HRM), sumber keuntungan kompetitif (diferensiasi dan kecepatan), Manajemen sumber daya manusia strategis (training, pemilihan staf secara selektif, penilaian kinerja dan pembayaran gaji berbasis kinerja), serta kinerja perusahaan mempunyai hubungan yang signifikan.

Delaney and Husehild (1996). Meneliti tentang dampak praktik sumber daya manusia terhadap Kinerja organisasi pada 590 perusahaan profit dan non profit. Dalam praktik sumber daya manusia progresif, khususnya dicontohkan pada aspek pelatihan dan seleksi akan dapat meningkatkan persaingan di pasar global sehingga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Complementary* atau sinergi dan praktik sumber daya manusia akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Pengujian dilakukan dengan regresi berganda. Hasilnya menjelaskan bahwa ada hubungan antara praktik sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi dan kinerja pasar. Juga menghasilkan bahwa *Complementary* atau sinergi dari praktik sumber daya manusia akan memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi dan kinerja pasar. Hasilnya juga mempertimbangkan pengujian hubungan antara system sumber daya manusia dengan kinerja organisasi dan kinerja pasar.

McCarthy dan Keefe (2000). Meneliti tentang Kualitas Kinerja Organisasi atau lebih jelasnya upaya pengembangan sistem TQM untuk peningkatan kualitas staf layanan di Perguruan Tinggi (Kinerja Perguruan Tinggi). Instrumen untuk mengembangkannya berdasarkan pada persepsi staf dikembangkan dari Malcolm Baldrige National Quality Award. Dimensi Kualitas Kinerja Organisasi mencakup; perencanaan (misi, perencanaan strategik), budaya (orientasi pelanggan, kualitas peningkatan kepemimpinan), manajemen angkatan kerja (kualitas angkatan kerja dan pelatihan, dukungan kerja dan kualitas hidup personal, motivasi, penghargaan, partisipasi kepemimpinan), proses sistem (dalam unit koordinasi, antar unit koordinasi, kejujuran dan perlakuan terhadap yang lain), pengukuran kinerja dan umpan balik, *outcomes* (kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan).

Harel and Tzafrir (1999). Meneliti tentang dampak Lingkungan-

Praktik sumber daya manusia-Kinerja. Variabel bebas yang diteliti adalah Lingkungan, umur dan ukuran perusahaan, serikat pekerja, sector. Variabel mediasi yang diteliti adalah praktik sumber daya manusia yang mencakup variabel perekrutan, seleksi, pasar tenaga kerja internal, pelatihan, partisipasi, kompensasi dan prosedur keluhan (*grievance procedure*). Kinerja: kinerja organisasi dan kinerja pemasaran. Diuji dengan analisis regresi berganda. Hasilnya menjelaskan bahwa variabel lingkungan dan praktik sumber daya manusia baik di sektor swasta maupun sektor publik di Israel, praktik sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap Kinerja, baik Kinerja Organisasi dan Kinerja Pemasaran. Dengan regresi parsial diperoleh hasil bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh yang terbesar terhadap kinerja dibandingkan dengan variabel praktik sumber daya manusia lainnya.

Pada penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia pada umumnya berfokus pada variabel-variabel yang membentuk pemberdayaan (Lashley, 1999, 2000; Siegel, 2000; Kuokkanen 2007), sedangkan penelitian ini mengembangkan penelitian Jarar *et al.* (2002), D'Annunzio-Green *et al.* (1999) yang menghubungkan pemberdayaan sumber daya manusia dengan kinerja organisasi. Selain itu pemberdayaan sumber daya manusia pada penelitian Siegel (2000) dibedakan dalam dua pendekatan yaitu pendekatan kontekstual dan pendekatan psikologis, pada penelitian ini dua pendekatan tersebut digabungkan. Hal ini nampak pada indikator pemberdayaan sumber daya manusia yang digunakan. Pada pendekatan kontekstual ada pada indikator komitmen dan tanggung jawab individu terhadap pekerjaannya. Sedangkan pendekatan psikologis mengacu pada pemberdayaan yang dapat dikonseptualisasikan serta dapat mempengaruhi pribadi karyawan (Wilkinson, 1998 dalam Siegel, 2000). Pendekatan psikologis dalam penelitian disertasi ini ditunjukkan oleh indikator partisipasi karyawan dan inisiatif.

Penelitian tentang pemberdayaan sumber daya manusia masih relatif sedikit dilakukan terutama pemberdayaan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Thorlakson dan Murray (1996) (dalam Siegel 2000) bahwa meskipun istilah pemberdayaan cukup populer saat ini namun tidak banyak

penelitian yang dilakukan di tempat kerja atau perusahaan. Meskipun pemberdayaan merupakan konsep yang relatif baru terkait dengan efektifitas dan kinerja organisasi, namun istilah ini banyak digunakan oleh para pakar sosial yang berhubungan dengan masalah ketidakberdayaan suatu kelompok tertentu seperti kaum wanita, dan kaum termarginalkan lainnya.

Pada umumnya metode yang digunakan pada penelitian sebelumnya memakai kualitatif deskriptif. Pada penelitian ini mencoba menggunakan pendekatan campuran antara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Sedangkan pendekatan kualitatif dilakukan dengan melakukan wawancara dengan responden yaitu manajer hotel untuk memperkuat hasil analisis kuantitatif.

Perbedaan lain yang ada pada penelitian ini adalah pengaruh tidak langsung pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi. Sepanjang pengetahuan peneliti, sampai saat ini di Indonesia belum dilakukan penelitian tentang sejauh mana pengaruh tidak langsung pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi. Dengan demikian, hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian sebelumnya di negara lain belum tentu bisa di generalisir di Indonesia. Hal ini juga yang menjadikan nilai tambah penelitian disertasi ini.

PEMBERDAYAAN SDM, *ORGANISATIONAL CHANGE* DAN *ORGANISATIONAL RESILIENCE* PADA INDUSTRI JASA

A. Gambaran Umum Industri Jasa

Hotel Berbintang merupakan bidang usaha yang menggunakan suatu bangunan atau sebagian bangunan yang disediakan secara khusus, untuk setiap orang yang menginap, makan, memperoleh pelayanan dan menggunakan fasilitas lainnya dengan pembayaran, dan telah memenuhi persyaratan sebagai hotel berbintang seperti yang ditentukan oleh Dinas Pariwisata Daerah (Disparda). Persyaratan tersebut antara lain mencakup:

- Persyaratan Fisik, seperti lokasi hotel, kondisi bangunan.
- Bentuk pelayanan yang diberikan (service).
- Kualifikasi tenaga kerja, seperti pendidikan, dan kesejahteraan karyawan.
- Fasilitas olahraga dan rekreasi lainnya yang tersedia, seperti lapangan tenis, kolam renang, dan diskotik.
- Jumlah kamar yang tersedia. (www.budpar.go.id).

Di wilayah Jawa Timur menurut Badan Pusat Statistik pada tahun 2009 terdapat 206 hotel berbintang dan non bintang. Untuk hotel non bintang termasuk diantaranya adalah losmen, penginapan, wisma, dimana istilah tersebut menurut Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia telah diganti dan dikategorikan hotel non bintang.

Perkembangan jumlah hotel berbintang di Jawa Timur, berdasarkan hasil penelusuran dalam penelitian ini menunjukkan jumlah yang fluktuatif. Pergerakan dinamis jumlah hotel berbintang ini terjadi karena adanya pembangunan hotel baru maupun adanya naik kelas hotel

dari non bintang menjadi hotel berbintang. Pada tahun 2004 jumlah hotel berbintang di Jawa Timur ada 68 hotel, berkurang satu hotel pada tahun 2005, selanjutnya mulai tahun 2007 hingga tahun 2009 jumlah hotel berbintang di Jawa Timur tetap berjumlah 69. Pergerakan yang dinamis ini menggambarkan pesatnya pertumbuhan pembangunan pariwisata dan penunjangnya di Jawa Timur. Dinamika jumlah hotel ini terutama terjadi pada hotel berbintang tiga.

Namun pertambahan jumlah hotel ini tidak diikuti oleh peningkatan kinerja hotel berbintang secara signifikan, yang ditunjukkan oleh pertumbuhan tingkat penghunian kamar yang dinyatakan dalam persentase banyaknya malam kamar yang dihuni terhadap banyaknya malam kamar yang tersedia. Pada tahun 2005 tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Jawa Timur 46,22 % mengalami penurunan pada tahun 2006 menjadi 44,24 %, angka ini tanpa membedakan kelas hotel berbintang. Penurunan TPK ini terkait dengan kondisi pariwisata di Jawa Timur yang juga mengalami penurunan pada tahun yang sama.

Jika dibandingkan antar kelas hotel berbintang pada tahun 2007 dan 2008 hotel bintang lima mempunyai tingkat penghunian Kamar tertinggi dibandingkan dengan kelas di bawahnya, untuk TPK hotel bintang lima pada tahun 2007 sebesar 55,90 % sedangkan untuk hotel bintang empat sebesar 49,59 % dan hotel bintang tiga 40,00 %. Namun jika dibandingkan antar tahun (year-on-year) TPK hotel bintang lima mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu sebesar 3,27 % menjadi 52,63 %. Sedangkan hotel bintang empat mengalami kenaikan sebesar 1,33 % menjadi 50,92 %. Data ini mengindikasikan bahwa untuk hotel bintang empat relatif lebih stabil dibandingkan dengan hotel bintang lima dan kinerja hotel bintang empat relatif lebih baik dibandingkan dengan hotel bintang lima.

Fenomena ini berlanjut pada tahun 2009 dimana tingkat penghunian kamar hotel bintang empat lebih tinggi dibandingkan dengan kelas hotel lainnya. TPK hotel berbintang di Jawa Timur sampai dengan bulan Juni 2009 mencapai 53,48 % atau naik 2,52 % dibanding TPK bulan Mei 2009 yang mencapai 50,96 %. TPK tertinggi berada pada klasifikasi hotel berbintang empat yang mencapai 58,56 %, diikuti hotel berbintang tiga sebesar 55,34 % dan hotel bintang lima sebesar 52,74 %.

Namun jika dilihat secara keseluruhan hotel berbintang tingkat penghunian kamar masih dibawah 50 %. Artinya secara keseluruhan kinerja hotel berbintang masih rendah.

B. Gambaran Umum Responden

Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer hotel berbintang di wilayah Provinsi Jawa Timur. Di Jawa Timur menurut data Statistik BPS Jawa Timur terdapat 69 hotel berbintang tanpa mengklasifikasikan kelas hotel. Dalam penelitian disertasi ini yang menjadi obyek penelitian adalah hotel bintang 2, bintang 3, bintang 4 dan bintang 5, dengan pertimbangan bahwa hotel tersebut mempunyai struktur organisasi yang lebih lengkap dibandingkan dengan hotel berbintang satu. Mengingat keberadaan hotel tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur, keterwakilan sampel dari masing-masing wilayah juga dipertimbangkan antara lain di kota Surabaya, Sidoarjo, Malang, Pasuruan, Probolinggo, Jember dan Batu.

Dari jumlah kuesioner yang disebar, yang kembali dan mengisi kuesioner serta dapat dianalisis sebanyak 216 kuesioner. Kuesioner yang rusak karena pengisian yang tidak lengkap sehingga tidak bisa dianalisis.

Dari jumlah kuesioner yang masuk sesuai dengan struktur organisasi hotel berbintang standar organisasi Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI). Namun tidak semua hotel berbintang struktur organisasinya lengkap seperti yang distandarkan, pada umumnya menyesuaikan dengan kondisi masing-masing organisasi hotel.

Berdasarkan sumber dari PHRI BPD Jawa Timur tentang struktur organisasi hotel tersebut, jika hotel berbintang tersebut menjadi unit analisis dalam penelitian ini maka semua manajer di hotel tersebut dijadikan responden. Kecuali *Chef* (juru masak), walaupun ada hubungan langsung dengan *General Manager*, namun tidak dimasukkan dalam responden sehingga untuk setiap hotel disebar sebanyak sembilan kuesioner yang terdiri dari : *General Manager, Resident Manager, Duty Manager, Room Division Manager, Marketing Manager, F & B (Food & Beverage) Manager, Chief Accountant, Chief Engineering, Personal Manager*. Dari 9 kuesioner yang disebar pada setiap hotel pada umumnya yang bisa kembali ada tujuh kuesioner, dikarenakan *resident*

manager dan *duty manager* pada umumnya dijabat oleh satu orang, selain itu banyak juga antara *resident manager* dan *duty manager* dirangkap oleh *general manager*.

C. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Jasa

Variabel pemberdayaan sumber daya manusia dalam penelitian ini merupakan proses memampukan karyawan dalam mengambil keputusan dan tindakan terhadap karyawan dalam memberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan konsumen. Variabel laten ini menggunakan empat indikator sesuai dengan pendapat Rose *et al.* (2006), Jarrar (2002), Lashley (1999, 2002) dan Mobley (2005), antara lain pertama, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan (X1.1). Kedua tingkat inisiatif karyawan (X1.2) yaitu kontribusi inisiatif karyawan dalam pengambilan keputusan. Ketiga tingkat komitmen (X1.3), yaitu komitmen terhadap pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan. Keempat adalah tingginya atau besarnya tanggung jawab karyawan terhadap pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan perusahaan (X1.4). Hasil analisis secara diskriptif variabel laten pemberdayaan sumber daya manusia sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4.
Deskripsi Variabel Pemberdayaan sumber daya manusia (X1)

Indikator	Skor Jawaban Responden					Mean
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Tingkat Partisipasi (X1.1)	0.95	5.55	22.45	41.65	29.4	3.93
Tingkat Inisiatif (X1.2)	0	5.1	34.5	29.85	30.55	3.86
Kuatnya Komitmen (X1.3)	2.1	0	17.35	37	44.2	4.23
Rasa Tanggung jawab (X1.4)	1.4	1.4	17.15	36.15	44	4.2
Mean Score Variable						4.05

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Berdasarkan Tabel 5.1, dari 216 orang responden yang diteliti secara umum persepsi responden terhadap variabel pemberdayaan sumber daya manusia (X1) dianggap baik dengan rata-rata skor variabel 4,05. Artinya secara umum telah dilakukan pemberdayaan terhadap manajer hotel berbintang di Jawa Timur

Jika dibandingkan antar indikator dalam variabel ini, indikator tingkat inisiatif dan tingkat partisipasi karyawan masih rendah yang dilihat dari mean skor indikatornya. Yaitu tingkat partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan mempunyai nilai rata-rata skor variabel 3,93. Hal ini menunjukkan sejumlah responden masih menyatakan bahwa partisipasi yang dilakukan masih belum optimal, terbukti adanya jawaban responden pada pilihan satu dan dua, artinya bahwa tingkat partisipasi karyawan dinilai manajer masih relatif rendah. Hasil ini terutama terjadi pada hotel berbintang dua dan lima, sedangkan pada hotel berbintang tiga dan empat tingkat partisipasinya relatif tinggi. Jika dilihat secara parsial antar kelas hotel berbintang besarnya persentase responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju ada pada hotel bintang dua dan lima, artinya masih terdapat partisipasi karyawan yang rendah pada hotel bintang dua dan lima.

Nilai skor rata-rata indikator tingkat inisiatif karyawan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan yang mempertimbangkan inisiatif karyawan adalah 3,86, kecilnya nilai rata-rata ini lebih banyak disumbangkan oleh responden dari hotel bintang dua. Ini mengindikasikan bahwa pada hotel bintang dua peranan pimpinan masih sangat dominan dalam pengambilan keputusan, serta bisa dikatakan bahwa karyawan pada hotel bintang dua masih kurang diberdayakan, terutama pada ide-ide atau inisiatif karyawan terhadap penyelesaian pekerjaannya.

Pada indikator tingkat komitmen karyawan yang diukur dari komitmen dalam penyelesaian pekerjaan mempunyai rata-rata skor 4,23, artinya rata-rata manajer hotel berbintang di Jawa Timur mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kontribusi terbesar pada indikator ini adalah jawaban responden dari hotel bintang tiga dan empat. Artinya manajer hotel bintang tiga dan empat rata-rata

mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Sedangkan pada hotel berbintang dua dan lima para manajer relatif kurang stabil dalam komitmennya. Hal ini sesuai dengan pengamatan dilapang karena tingkat perputaran tenaga kerja pada hotel bintang dua dan lima relatif lebih tinggi.

Indikator yang memperoleh respon yang relatif tinggi selain indikator komitmen adalah indikator rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, dengan nilai rata-rata skor variabel 4,2. Hal ini menunjukkan bahwa manajer hotel berbintang di Jawa Timur rata-rata mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan, walaupun masih terdapat pernyataan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan jika dilihat pada deskripsi secara parsial di masing-masing hotel berbintang jawaban sangat tidak setuju tersebut berada pada hotel bintang dua. Artinya sebagian manajer hotel bintang dua mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap pencapaian tujuan yang telah dicanangkan perusahaan, hal ini berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari uraian tersebut bisa disimpulkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia pada organisasi hotel berbintang telah berjalan pada hotel bintang empat dan lima, sedangkan pada hotel bintang tiga masih berada pada nilai rata-rata. Pada hotel bintang dua pemberdayaan karyawan masih rendah. Jika dilihat dari keseluruhan hotel berbintang maka secara umum pemberdayaan sumber daya manusia telah berjalan dengan baik yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata skor variabel sebesar 4,05, walaupun proses pemberdayaan yang dilakukan masih belum maksimal. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi maka masih sangat dibutuhkan pemberdayaan sumber daya manusia pada semua level organisasi.

D. Perubahan Organisasi Pada Industri Jasa

Variabel perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah persepsi responden/manajer terhadap perubahan yang dihadapi dan dijalani oleh perusahaan. Indikator variabel ini mengacu pada penelitian Oakland (2007) yang terdiri dari empat indikator yaitu pemicu atau penggerak perubahan (X2.1), kesiapan dalam menghadapi perubahan (X2.2), implementasi perubahan (X2.3), dan dorongan dari diri sendiri untuk

berubah (X2.4). tanggapan responden terhadap indikator variabel perubahan organisasi sebagaimana dapat dilihat pada 5 berikut.

Tabel 5.
Deskripsi Variabel perubahan organisasi (X2)

Indikator	Skor Jawaban Responden					
	1	2	3	4	5	Mean
	%	%	%	%	%	
Pemicu/Penggerak Perubahan (X2. 1)	0	6.93	25.77	40.43	26.83	3.87
Kesiapan Perubahan (X2.2)	0.55	3.83	30.87	37.33	27.38	3.87
Implementasi Perubahan (X2.3)	1.29	8.24	28.8	38.79	22.89	3.73
Dorongan dari diri sendiri untuk berubah (X2.4)	1.23	2.63	21.77	44.3	30.07	3.99
Mean Score Variable						3,87

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Indikator pertama variabel perubahan organisasi adalah pemicu/ penggerak perubahan, indikator ini mempunyai nilai rata-rata skor indikator 3,87 (kurang dari 4), dan masuk dalam kategori cukup baik. Hal ini disebabkan adanya responden yang menyatakan tidak setuju dan cukup tergolong tinggi. Kontribusi tinggi untuk angka 2 dan 3 lebih banyak dari hotel bintang dua dan bintang empat artinya perubahan yang dilakukan pada hotel bintang dua dan empat masih kurang menyeluruh, bisa jadi perubahan dilakukan secara parsial dan dilakukan hanya untuk merespon kondisi perubahan di eksternal organisasi yang sifatnya sementara. Namun secara umum organisasi hotel berbintang melakukan perubahan menuju kebaikan dan perkembangan usaha secara menyeluruh.

Pada indikator kesiapan perubahan mempunyai nilai skor rata-rata variabel adalah 3,87, masuk dalam kategori cukup baik. Nilai ini menunjukkan bahwa rata-rata manajer hotel berbintang di Jawa Timur telah mempersiapkan organisasinya untuk melakukan perubahan. Nilai

ini mengindikasikan bahwa masih tingginya organisasi hotel berbintang yang menyatakan masih belum mempersiapkan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Indikasi ini nampak pada kesiapan manajer dalam membuat perencanaan dalam mengantisipasi perubahan yang mempengaruhi organisasinya, selain itu juga kesiapan manajer dalam membuat strategi perusahaan yang telah disusun. Terutama untuk menyiapkan perubahan bagi organisasinya. Perencanaan perubahan merupakan hal penting bagi organisasi (Oakland, 2007), namun tidak semua manajer hotel berbintang melakukan perencanaan perubahan yang matang. Perubahan dilakukan hanya untuk mengantisipasi perubahan yang sementara dan bukan merupakan program yang berkelanjutan.

Pada indikator implementasi perubahan mempunyai nilai rata-rata skor indikator 3,73, terkecil diantara indikator lain dan masuk dalam kategori cukup baik. Nilai skor variabel ini mengindikasikan bahwa rata-rata organisasi hotel berbintang telah mengimplementasikan perubahan di organisasinya. Hal ini diindikasikan dari kematangan manajer untuk menjalankan proses perubahan, struktur organisasi yang efisien untuk menjalankan perubahan, peningkatan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan latihan, penerapan budaya perubahan, monitoring terhadap perilaku karyawan yang mengindikasikan perubahan, dan pengukuran kinerja yang jelas dalam pencapaian perubahan.

Indikator dorongan dari diri sendiri untuk berubah, mempunyai nilai rata-rata skor adalah 3,99. Artinya bahwa secara umum manajer hotel mempunyai motivasi atau dorongan dari internal diri sendiri yang kuat untuk melakukan perubahan di organisasinya. Hal ini diindikasikan antara lain dari penerapan praktik-praktik yang mendukung proses perubahan, danantisipasi terhadap praktik-praktik yang menghambat terjadinya perubahan.

E. Resiliensi Organisasi Pada Industri Jasa

Variabel resiliensi organisasi (X3) dalam penelitian ini adalah kemampuan organisasi merespon secara positif untuk beradaptasi terhadap perubahan yang mengganggu. Dalam hal ini resilient tidak hanya menunjukkan kemampuan untuk bertahan dari kejutan eksternal,

tetapi juga menunjukkan kemampuan dalam beradaptasi dan belajar (Stewart, 2007). Variabel ini menggunakan 4 indikator (Neilson, 2007) antara lain kerampingan struktur organisasi (X3.1), kewenangan atau keluasan hak memutuskan (X3.2), kelancaran aliran informasi (X3.3), dan motivator (X3.4). Tanggapan responden terhadap indikator variabel resiliensi organisasi sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6.
Deskripsi Variabel Resiliensi Organisasi (X3)

Indikator	Skor Jawaban Responden					Mean
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
Kerampingan struktur organisasi (X3.1)	0.93	2.77	34.73	39.97	21.63	3.78
Kewenangan atau keluasan hak memutuskan (X3.2)	0.85	5.48	34.8	35.18	23.72	3.75
Kelancaran aliran Informasi (X3.3)	0	6.4	32.6	43.32	17.7	3.72
Motivator (X3.4)	0.47	13.43	17.9	36.57	31.67	3.85
Mean Score Variable						3,78

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Nilai skor variabel ini 3,78. nilai ini masuk dalam kategori cukup baik, namun masih belum bisa dijadikan indikasi bahwa organisasi hotel mampu beradaptasi terhadap lingkungan perubahan. Hal ini bisa dilihat dari adanya pilihan responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, terutama pada indikator keluasan hak untuk memutuskan, kerampingan struktur organisasi dan motivator. Pada indikator kewenangan atau keluasan hak untuk memutuskan, nilai rata-rata skor indikator adalah 3,75. Nilai ini menunjukkan Kebiasaan dalam pengambilan keputusan bagi manajer hotel masih kurang, artinya campur tangan dari atasan dan pemilik masih cukup besar dan karyawan masih belum mempunyai inisiatif yang baik dalam menjalankan kebijakan yang telah diputuskan.

Pada indikator struktur organisasi ini mean score variable 3,78. Hal ini mengindikasikan bahwa rata-rata manajer hotel berbintang menilai bahwa organisasinya telah mempunyai struktur yang kurang fleksibel sesuai dengan harapannya. Sedangkan pada indikator motivator, yang dimaksudkan disini adalah hal-hal yang mampu memotivasi karyawan selain gaji, mempunyai nilai rata-rata indikator 3,85. nilai ini menunjukkan pentingnya bentuk-bentuk motivasi lain selain gaji dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, yang berdampak pada kenaikan kinerja organisasi.

F. Kinerja Industri Jasa

Variabel Kinerja Perusahaan (Y) dalam penelitian ini adalah rangkaian pilihan dari sikap dan cara individu untuk memenuhi kebutuhan mereka yang berkaitan dengan pengalaman kerja, seperti promosi, gaji, status dan lain-lain. Penelitian ini menggunakan dua indikator kinerja organisasi yaitu tingkat penjualan (Y1.1) dan tingkat penghunian kamar (Y1.2). Tanggapan responden terhadap indikator variabel kinerja perusahaan sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7.
Deskripsi Variabel Kinerja Perusahaan (Y1)

Indikator	Skor Jawaban Responden					Mean
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
Tingkat penjualan (Y1.1)	0	2.8	34.3	59.3	3.7	3.64
Tingkat penghunian kamar (Y1.2)	0	16.2	38.4	41.2	4.2	3.33
Mean Score Variable						3.48

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Berdasarkan Tabel 7 diatas dapat dijelaskan sebagai berikut : indikator yang menyatakan tentang tingkat penjualan. tingkat penjualan yang dimaksudkan disini tidak hanya tingkat penghunian kamar termasuk di dalamnya adalah restoran dan hall yang disewakan untuk

pertemuan-pertemuan serta fasilitas pendukung lain yang terdapat pada hotel yang bersangkutan. Indikator ini mempunyai nilai rata-rata 3,64, artinya bahwa tingkat penjualan pada hotel berbintang masih belum sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Jika dilihat lebih lanjut pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia dimana masih ada karyawan yang masih merasa belum diberdayakan, sehingga masih kurang dalam memberikan layanan yang maksimal bisa menjadi pemicu kurangnya target penjualan. Indikator tentang tingkat penghunian kamar, mempunyai nilai rata-rata terendah yaitu 3,33. Hasil ini menunjukkan bahwa data di lapang sama dengan persepsi manajer hotel berbintang bahwa kinerja hotel berbintang masih rendah. Selain itu fenomena ini mengindikasikan bahwa kurang dari separuh hotel berbintang di Jawa Timur yang mempunyai tingkat penghunian kamar kurang dari separuh.

Rata-rata tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang dari data Badan Pusat Statistik (BPS) Jawa Timur mulai tahun 2005 hingga 2009 (data sampai bulan Juni) kurang dari 50 %. Jika dilihat masing-masing kelas hotel berbintang TPK tertinggi pada bulan Juni tahun 2009 di capai hotel berbintang empat sebesar 58,56 % diikuti oleh hotel bintang tiga 55,34 % dan bintang lima 52,74 %. Hal ini disebabkan oleh persepsi konsumen tentang harga pada hotel bintang lima dibandingkan dengan fasilitas yang tersedia, artinya konsumen lebih memilih hotel bintang empat yang hampir tidak ada perbedaan fasilitasnya dibandingkan dengan hotel bintang lima.

G. Analisis Statistik Pada Industri Jasa

Unidimensionalitas adalah syarat yang diperlukan untuk analisis reliabilitas dan validitas *construct* (Anderson dan Gerbing, 1991 dalam Ferdinand, 2000). *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dapat digunakan untuk memeriksa unidimensionalitas dari sebuah konstruk. Model yang ada pada *confirmatory factor analysis* terbukti memiliki matriks kovarian hasil estimasi yang tidak berbeda dengan matriks kovarian asal pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$ jika nilai probabilitas yang diperoleh lebih besar dari 0,05. Kriteria lain yang digunakan untuk mengukur kelayakan model adalah nilai goodness of fit index (GFI). Nilai minimal yang diharapkan untuk GFI adalah 0,90 (Hair, 1995).

Dalam penelitian ini seluruh konstruk diukur oleh sekurang-kurangnya dua indikator. Beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur kehandalan sebuah konstruk antara lain adalah koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*, koefisien reliabilitas *composite* dan proporsi *extracted variance*. Sekaran (1992) dan Malhotra (1996) menyarankan bahwa sebuah konstruk dianggap handal jika memiliki nilai koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* sekurang-kurangnya 0,6. Ukuran kehandalan dengan reliabilitas *composite* diharapkan dapat lebih dari 0,7 (Ferdinand, 2000). Selain itu, proporsi keragaman dari setiap indikator yang ada pada sebuah konstruk diharapkan dapat mencapai sekurang-kurangnya 0,5 (Hair *et al*, 1995). Pemeriksaan validitas didasarkan pada besarnya nilai bobot (*loading*) faktor yang diperoleh. Sharma (1996) merekomendasikan bahwa bobot faktor di atas 0,4 telah menunjukkan adanya validasi yang cukup kuat dari sebuah indikator untuk mengukur suatu konstruk. Berikut hasil-hasil yang berhubungan dengan kelima konstruk yang ada pada penelitian ini. Unidimensionalitas dapat juga diukur dengan validitas konvergen dari delta Bentler – Bonnet. Koefisien delta ini adalah rasio perbedaan antara nilai *chi-square* dan *null measurement model* dan nilai *chi square* dari model yang dianalisis (Ferdinand, 2002; Wijanto, 2008). Nilai delta dengan nilai lebih dari 0.90 menunjukkan validitas konvergen yang tinggi.

1. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Variabel pemberdayaan sumber daya manusia terdiri atas empat indikator.

Tabel 8
Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Pemberdayaan sumber daya manusia

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	0.082	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.774	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0.082	$\leq 2,00$	Baik
GFI	1.000	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.998	$\geq 0,90$	Baik
CFI	1.000	$\geq 0,95$	Baik
TLI	1.011	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel pemberdayaan sumber daya manusia telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 1,000 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 0,082 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0,774 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel pemberdayaan sumber daya manusia memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 9.
Hasil Unidimensionalitas Variabel Pemberdayaan sumber daya manusia

Indikator	C.R.	P	<i>Lambda / Loading Factor</i>
Tingkat Partispasi	7.036	0,000	0,500
Tingkat Inisiatif	-	Fix	0,707
Tingkat Komitmen	12.937	0,000	0.957
Rasa Tanggung jawab	12.693	0,000	0,905

Chi-square independent model = 493.535 ; *Chi-square default model* = 0.082

Reliabilitas delta Bentler Bonnet [Δ] $d = (493.535 - 0.082) / 493.535 = 0.987$

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* < 0,05. Berdasarkan nilai *loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996).

Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi pemberdayaan sumber daya manusia. Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator Komitmen (X1.3). Loading terbesar ini memberikan arti bahwa manajer hotel dengan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi/perusahaan yang tinggi memiliki indikasi bahwa manajer pada hotel yang bersangkutan masuk dalam kategori manajer yang berdaya atau mampu memberdayakan dirinya secara optimal. Hasil analisis ini juga menjelaskan adanya variasi yang besar pada persoalan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi pada lingkup bisnis perhotelan. Pada tiga indikator lainnya dengan *loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan pemberdayaan sumber daya manusia bisa diukur melalui partisipasi, inisiatif, komitmen dan tanggung jawab.

2. Perubahan Organisasi

Variabel perubahan organisasi terdiri atas empat indikator.

Tabel 10.
Evaluasi Unidimensionalitas Variabel perubahan organisasi

Indikator	C.R.	P	Lambda / Loading Factor
Dorongan dari diri sendiri untuk berubah	-	fix	0.704
Impelementasi perubahan	12.682	0.000	0.844
Kesiapan perubahan	11.717	0.000	0.910
Pemicu perubahan	11.154	0.000	0.830

Chi-square independent model = 493.535 ; *Chi-square default model*
= 0.034

Reliabilitas delta Bentler Bonnet [Δ] $d = (493.535 - 0.034) / 493.535$
= 0.987

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel perubahan organisasi telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 1,000 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 0.034 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.853 (lebih besar dari 0,05). Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti variabel perubahan organisasi memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 11.
Hasil Unidimensionalitas Variabel Perubahan Organisasi

Indikator	C.R.	P	Lambda / Loading Factor
Dorongan dari diri sendiri untuk berubah	-	fix	0.704
Impelementasi perubahan	12.682	0.000	0.844
Kesiapan perubahan	11.717	0.000	0.910
Pemicu perubahan	11.154	0.000	0.830

Chi-square independent model = 493.535 ; *Chi-square default model* = 0.034

Reliabilitas delta Bentler Bonnet [Δ] $d = (493.535 - 0.034) / 493.535$
= 0.987

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel perubahan organisasi telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* < 0,05. Berdasarkan nilai *loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996).

Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi perubahan organisasi. Nilai *loading* paling tinggi terdapat pada indikator kesiapan perubahan (X2.3). *Loading* terbesar ini memberikan arti bahwa hotel-hotel dengan kesiapan perubahan yang tinggi memiliki indikasi yang kuat untuk dapat membentuk perubahan organisasi secara optimal atau dengan kata lain bahwa pada organisasi perhotelan dalam membentuk perubahan lebih besar ditentukan oleh kesiapan untuk berubah atau kesiapan untuk menghadapi perubahan. Hasil analisis ini juga menjelaskan bahwa perubahan organisasi pada organisasi perhotelan memiliki variasi yang besar. Pada tiga indikator lainnya dengan *loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan perubahan organisasi bisa diukur melalui dorongan untuk berubah, implementasi perubahan, kesiapan perubahan dan pemicu perubahan.

3. Variabel Resiliensi Organisasi

Variabel resiliensi organisasi terdiri atas 4 indikator.

Tabel 12.
Evaluasi Unidimensionalitas Variabel Resiliensi Organisasi

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	1.270	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.530	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	0.635	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.997	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.986	$\geq 0,90$	Baik
CFI	1.000	$\geq 0,95$	Baik
TLI	1.006	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.000	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel resiliensi organisasi telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0.997 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 1.270 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.530 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel resiliensi organisasi memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 13.
Hasil Unidimensionalitas Variabel Resiliensi Organisasi

Indikator	C.R.	P	<i>Lambda / Loading Factor</i>
Kerampingan struktur organisasi	9.794	0,000	0,805
Kewenangan hak memutuskan	10.312	0,000	0,931
Kelancaran aliran informasi	8.672	0,000	0,688
Motivator	-	Fix	0,640

Chi-square independent model = 493.535 ; *Chi-square default model* = 0.082

Reliabilitas delta Bentler Bonnet [Δ] $d = (493.535 - 0.082) / 493.535 = 0.987$

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel resiliensi organisasi telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau $p\text{-value} < 0,05$. Berdasarkan nilai *loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996).

Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa keempat indikator dapat mengkonstruksi resiliensi organisasi. Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator hak memutuskan (X3.2). *Loading* terbesar ini memberikan arti bahwa pada lingkup organisasi perhotelan perbedaan resiliensi organisasi dijelaskan sangat kuat dari indikator hak memutuskan dengan kata lain organisasi perhotelan yang mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan lebih banyak ditentukan oleh hak memutuskan. Hal ini bisa dikatakan pula bahwa manajer yang mempunyai keluasaan dalam membuat keputusan tanpa harus ada campur tangan yang mendalam dari pihak pemilik hotel maka dapat

mempunyai organisasi yang mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hasil analisis ini juga menjelaskan adanya variasi yang besar pada persoalan hak memutuskan pada lingkup bisnis perhotelan. Pada tiga indikator lainnya dengan loading lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan resiliensi organisasi bisa diukur melalui struktur organisasi yang efisien, keluasan hak memutuskan, kelancaran informasi dan adanya motivator.

4. Variabel Kinerja Organisasi

Variabel kinerja organisasi terdiri atas lima indikator.

Tabel 14.
Evaluasi Unidimensionalitas Variabel kinerja organisasi

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	5.412	$\leq 3,84$	Baik
Probabilitas	0.144	$\geq 0,05$	Baik
CMIN/DF	1.804	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.990	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.949	$\geq 0,90$	Baik
CFI	0.995	$\geq 0,95$	Baik
TLI	0.983	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.061	$\leq 0,08$	Baik

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Seluruh perhitungan hasil analisis unidimensionalitas variabel kinerja organisasi telah memenuhi syarat *confirmatory factor analysis*. Nilai GFI sebagai ukuran kelayakan dari model mencapai nilai 0.990 (lebih besar dari 0,90) dan nilai *chi square* sebesar 5.412 menghasilkan nilai probabilitas sebesar 0.144 (lebih besar dari 0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa telah ada bukti bahwa variabel kinerja organisasi memiliki unidimensionalitas yang dapat diterima.

Tabel 15..
Hasil Unidimensionalitas Variabel kinerja organisasi

Indikator	C.R.	P	<i>Lambda / Loading Factor</i>
Tingkat Penjualan	9.184	0,000	0,928
Tingkat Hunian	6.166	0,000	0,869

Chi-square independent model = 493.535 ; *Chi-square default model* = 0.082

Reliabilitas delta Bentler Bonnet [Δ] $d = (493.535 - 0.082) / 493.535$
= 0.987

Sumber: Data Primer diolah (2009)

Hasil uji terhadap statistik C.R pada setiap indikator pada variabel kinerja organisasi telah menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai C.R lebih dari 2 atau *p-value* < 0,05. Berdasarkan nilai *loading* (lambda), seluruhnya bernilai di atas 0,40, sehingga juga memberikan bukti bahwa setiap indikator memiliki tingkat validitas terhadap konstruk yang tinggi (Sharma, 1996).

Secara substansial hasil uji dimensionalitas menunjukkan bahwa kedua indikator dapat mengkonstruksi kinerja organisasi. Nilai *loading* paling tinggi terdapat pada indikator tingkat penjualan (Y1.1). *Loading* terbesar ini memberikan arti bahwa pada lingkup organisasi perhotelan perbedaan kinerja organisasi dijelaskan sangat kuat dari indikator tingkat penjualan dengan kata lain kinerja organisasi perhotelan di Jawa Timur yang mempunyai kinerja tinggi lebih banyak ditentukan oleh tingkat penjualannya. Hal ini bisa dikatakan pula bahwa manajer mempersepsikan bahwa dengan sumber daya manusia yang dimiliki saat ini memberikan layanan yang baik, yang berdampak pada kenaikan tingkat penjualan. Hasil analisis ini juga menjelaskan adanya variasi yang besar pada tingkat penjualan pada lingkup bisnis hotel berbintang. Pada indikator lainnya dengan *loading* lebih dari 0,40 juga dapat menerangkan bahwa perbedaan kinerja organisasi bisa diukur melalui, tingkat penjualan, dan tingkat penghunian kamar (TPK) hotel.

Secara keseluruhan dari masing-masing *loading factor* setiap indikator dalam penelitian ini bisa dirangkum sebagai berikut :

Tabel 16
Nilai *Loading Factor* indikator variabel

Variabel / Indikator		<i>Loading Factor</i>
Variabel Pemberdayaan SDM		
X1.1	Tingkat Partispasi	0,500
X1.2	Tingkat Inisiatif	0,707
X1.3	Tingkat Komitmen	0,957
X1.4	Rasa Tanggung jawab	0,905
Variabel Perubahan organisasi		
X2.1	Pemicu / penggerak perubahan	0.830
X2.2	Kesiapan perubahan	0.910
X2.3	Impelementasi perubahan	0.844
X2.4	Dorongan dari diri sendiri untuk berubah	0.704
Variabel Resiliensi organisasi		
X3.1	Kerampingan struktur organisasi	0,805
X3.2	Kewenangan hak memutuskan	0,931
X3.3	Kelancaran aliran informasi	0,688
X3.4	Motivator	0,640
Variabel Kinerja Organisasi		
Y1	Tingkat Penjualan	0,928
Y2	Tingkat Penghunian Kamar	0,869

Sumber : : Data Primer diolah (2009)

Dari Tabel 16 bisa dijelaskan untuk masing-masing variabel sebagai berikut. Variabel pemberdayaan terdiri dari empat indikator yaitu, tingkat partisipasi, tingkat inisiatif, tingkat komitmen dan rasa tanggung jawab. Diantara keempat indikator tersebut yang mempunyai *loading factor* tertinggi adalah tingkat komitmen, artinya tingkat komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi merupakan indikator paling kuat dalam membentuk pemberdayaan sumber daya manusia dengan kata lain bahwa sumber daya manusia yang tinggi komitmennya adalah

sumber daya yang berdaya. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai *loading factor* terkecil adalah indikator tingkat partisipasi. Namun secara keseluruhan keempat indikator pemberdayaan sumber daya manusia ini mempunyai nilai indikator diatas 0,4, sehingga bisa dikatakan bahwa keempat indikator ini mampu untuk membentuk variabel pemberdayaan sumber daya manusia.

Variabel perubahan organisasi mempunyai empat indikator yaitu pemicu/penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan dari diri sendiri untuk berubah. Diantara keempat indikator ini yang mempunyai nilai *loading factor* tertinggi adalah indikator kesiapan perubahan, artinya adalah suatu organisasi bisa dikatakan sebagai organisasi perubahan bila organisasi tersebut benar-benar siap untuk berubah. Sedangkan indikator yang mempunyai nilai *loading* terkecil adalah dorongan dari diri sendiri untuk berubah, namun keempat indikator tersebut mempunyai nilai *loading* diatas 0,4, dan bisa dikatakan bahwa keempat variabel tersebut mampu untuk membentuk variabel perubahan organisasi.

Variabel resiliensi organisasi atau kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan, dibentuk oleh empat indikator yaitu, kerampingan struktur organisasi, kewenangan hak memutuskan, kelancaran aliran informasi dan motivator. Diantara empat indikator tersebut yang mempunyai nilai terbesar adalah indikator kewenangan hak memutuskan, artinya ketika pimpinan diberikan kewenangan secara penuh untuk mengambil keputusan dalam operasionalisasi organisasi maka semakin baik kemampuan organisasi tersebut untuk beradaptasi terhadap lingkungan. Namun secara keseluruhan keempat indikator tersebut mampu membentuk variabel resiliensi yang ditandai dengan nilai yang dimiliki masing-masing indikator diatas 0,4.

Variabel kinerja organisasi yang dibentuk oleh dua indikator yaitu tingkat penjualan dan tingkat penghunian kamar sama-sama mempunyai nilai diatas 0,4. diantara kedua indikator tersebut tingkat penghunian kamar mempunyai nilai *loading factor* yang lebih kecil. Hal ini sesuai dengan temuan analisis secara deskriptif, dimana indikator tingkat penghunian kamar mempunyai nilai rata-rata indikator yang lebih kecil. Artinya secara umum kinerja hotel berbintang di Jawa Timur masih rendah.

H. Evaluasi Atas Analisis Statistik Pada Industri Jasa

Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam kajian perilaku semakin populer sebagai peralatan statistik untuk menguji berbagai hubungan dalam suatu model. Metode ini memiliki fungsi yang lebih baik dibandingkan dengan teknik multivariat lainnya seperti analisis regresi berganda, analisis jalur dan analisis faktor (Maruyama dan McGarvey, 1980). SEM telah digunakan dengan sukses dalam menganalisis permasalahan-permasalahan dalam kajian ilmu sosial (Joreskog dan Sorbom, 1982). Untuk menganalisis, mengevaluasi validitas dan kausalitas antar konstruk dari model ini digunakan *software* AMOS 4 (Arbuckle & Wothke, 1999).

Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 17. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai kritis (*cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis. Gambar di atas adalah hasil awal dari model struktural yang diteliti.

Tabel 17.

Evaluasi Kriteria Indeks-Indeks Kesesuaian Model Struktural Awal

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	404,960	$\leq 79,082$	Kurang Baik
Probabilitas	0,000	$\geq 0,05$	Kurang Baik
Derajat Bebas	60	-	-
CMIN/DF	6,749	$\leq 2,00$	Kurang Baik
GFI	0,784	$\geq 0,90$	Kurang Baik
AGFI	0,672	$\geq 0,90$	Kurang Baik
CFI	0,828	$\geq 0,95$	Kurang Baik
TLI	0,776	$\geq 0,95$	Kurang Baik
RMSEA	0,164	$\leq 0,08$	Kurang Baik

Sumber : Data primer diolah (2009)

Tabel 17 menunjukkan ringkasan hasil yang diperoleh dalam analisis dan nilai yang direkomendasikan untuk mengukur kelayakan model. Hasil uji kelayakan model pada model struktural awal menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai kategori kurang baik. Nilai GFI memiliki pengertian yang mirip dengan R^2 dalam analisis regresi yaitu hasil perhitungan proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarian populasi yang terestimasi (Bentler, 1993). Sehingga nilai GFI sebesar 0,784 berarti 78,4% matriks kovarian populasi dapat dijelaskan oleh matriks kovarian sampel.

Hasil analisis pada kriteria lainnya berstatus kurang baik karena memiliki hasil perhitungan yang jauh dari nilai rekomendasi. Hasil uji model dengan *chi-square* menghasilkan nilai 404,960 dengan probabilitas 0,000. Hasil ini menjelaskan bahwa data empiris berbeda dengan model yang diajukan ($\text{prob} < 0,05$). Nilai RMSEA merupakan indikator model yang mengukur penyimpangan nilai parameter suatu model dengan matriks kovarian populasinya (Browne dan Cudek, 1993). Nilai RMSEA sebesar 0,164 belum memenuhi kriteria rekomendasi yang disarankan yaitu dibawah 0,08, sehingga kelayakan model berdasarkan RMSEA adalah kurang baik. Nilai AGFI memiliki arti yang sama dengan GFI akan tetapi nilai yang ada telah menyesuaikan dengan pengaruh derajat bebas (*degree of freedom*) pada suatu model. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah 0,90 dan dalam analisis ini dihasilkan AGFI sebesar 0,672. Nilai AGFI berstatus kurang baik karena nilai pembulatan belum mencapai batas minimal nilai yang direkomendasikan. Indeks kelayakan model dengan *Tucker Lewis Index* (TLI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95, dan hasil dari perhitungan model baru mencapai 0,776. Demikian pula dengan indeks kelayakan dengan *Comparative Fit Index* (CFI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95 dan hasil perhitungan sudah mencapai 0,828. Hasil-hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa model perlu dievaluasi. Berdasarkan hasil perhitungan di bagian *modification indices* memberikan rekomendasi untuk mengevaluasi model dengan menambahkan hubungan (korelasi) antara error pada beberapa indikator. Hasil berikut ini merupakan hasil analisis dari hasil perhitungan di bagian *modification indices*.

Berdasarkan komputasi AMOS 4.0 untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks kesesuaian model (*goodness of fit*) yang disajikan pada Tabel 18. Selanjutnya nilai-nilai indeks ini dibandingkan dengan nilai kritis (*cut-off value*) dari masing-masing indeks. Sebuah model yang baik diharapkan mempunyai indeks-indeks *goodness of fit* yang lebih besar atau sama dengan nilai kritis. Gambar di atas adalah hasil evaluasi pertama model struktural yang diteliti.

Tabel 18.
Hasil Uji Indeks-Indeks Kesesuaian Model Struktural Evaluasi Pertama

Kriteria	Hasil	Nilai Kritis	Evaluasi Model
Chi-square (χ^2)	49.524	$\leq 52,192$	Baik
Probabilitas	0.082	$\geq 0,05$	Baik
Derajat Bebas	37	-	-
CMIN/DF	1.338	$\leq 2,00$	Baik
GFI	0.967	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.918	$\geq 0,90$	Baik
CFI	0.994	$\geq 0,95$	Baik
TLI	0.987	$\geq 0,95$	Baik
RMSEA	0.040	$\leq 0,08$	Baik

Sumber : Data primer diolah (2008)

Kelayakan model evaluasi memberikan hasil yang berbeda dengan model sebelumnya. Hasil uji kelayakan model pada model struktural awal menunjukkan bahwa seluruh kriteria yang digunakan mempunyai nilai kurang baik. Hasil penambahan garis hubungan (korelasi) berdasarkan nilai modifikasi indeks menghasilkan peningkatan status dari kurang baik menjadi baik. Nilai GFI sebesar 0,967 berarti 96,7% matriks kovarian populasi dapat dijelaskan oleh matriks kovarian sampel, sehingga kelayakan model berdasarkan nilai GFI adalah baik. Nilai RMSEA

sebesar 0,040 telah memenuhi kriteria rekomendasi yang disarankan yaitu dibawah 0,080, sehingga kelayakan model berdasarkan RMSEA adalah baik. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah 0,90 dan dalam analisis pada model evaluasi ini dihasilkan AGFI sebesar 0,918. Nilai GFI berstatus baik karena nilai telah melebihi batas minimal nilai yang direkomendasikan. Kriteria lainnya adalah berstatus baik karena memiliki hasil perhitungan yang telah memenuhi nilai rekomendasi. Hasil uji model dengan *chi-square* menghasilkan penurunan nilai hingga 49,524 dengan probabilitas 0,082. Hasil uji ini menjelaskan bahwa data empiris tidak berbeda dengan model yang diajukan ($\text{prob} > 0,05$). Indeks kelayakan model dengan *Tucker Lewis Index* (TLI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95, dan hasil dari perhitungan model sudah mencapai 0,987. Demikian pula dengan indeks kelayakan dengan *Comparative Fit Index* (CFI) merekomendasikan nilai lebih dari 0,95 dan hasil perhitungan telah mencapai 0,994. Hasil-hasil analisis memberikan kesimpulan bahwa model evaluasi memiliki kelayakan yang dapat diterima.

I. Pengujian Statistik

Penelitian ini memiliki dua bagian pengujian hipotesis yang berhubungan dengan model struktural. Hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam hipotesis pada model ini diuji dengan hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah tidak berbeda dengan nol melalui uji-t seperti yang ada dalam analisis regresi. Nilai statistik C.R (Critical Ratio) akan berdistribusi t dengan derajat bebas sebesar 37. Berikut ini adalah uraian hasil uji terhadap enam hipotesis pada model struktural yang diajukan pada penelitian ini. Pemakaian lambang *gamma* (γ) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk eksogen terhadap endogen, sedangkan lambang *beta* (β) menunjukkan besar pengaruh dari konstruk endogen terhadap endogen. Pengujian hipotesis pada model struktural berhubungan dengan hasil uji koefisien regresi pada setiap jalur yang dihasilkan yang dijelaskan pada Tabel 19 berikut.

Tabel 19.
Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis	Arah jalur	Koef. Regresi	Salah baku	Critical Ratio	<i>p-value</i>	Koef. Baku
H1	SDM → Kinerja	0.809	0.195	4.152	0,000	0.235
H2	SDM → OC	0.029	0.117	0.246	0,806	0.003
H3	SDM → OR	0.915	0.143	6.375	0,000	0.564
H4	OR → OC	0.684	0.095	7.198	0,000	0.705
H5	OR → Kinerja	0.411	0.160	2.569	0,010	0.264
H6	OC → Kinerja	0.561	0.158	3.552	0,000	0.326

Sumber : Data primer diolah (2009)

1. Pengaruh Pemberdayaan SDM Terhadap Kinerja Industri Jasa

Pada pengujian hipotesis pertama seperti terlihat dalam Tabel 5.16 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja bernilai 0,809 dengan C.R. sebesar 4,152 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,235. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel kinerja. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik mampu meningkatkan kinerja organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

2. Pengaruh Pemberdayaan SDM Terhadap Perubahan Organisasi

Pengujian hipotesis kedua, seperti terlihat pada Tabel 19 menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel perubahan organisasi bernilai 0,029 dengan C.R. sebesar 0,246 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,806 (lebih besar dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,018. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang tidak signifikan antara variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel

perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik dapat mempercepat perubahan organisasi adalah tidak terbukti (tidak dapat diterima).

3. Pengaruh Pembnerdayaan SDM Terhadap Kelenturan Organisasi

Uji Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel resiliensi organisasi bernilai 0,915 dengan nilai C.R. sebesar 6,375 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,561. Hasil ini memberikan keputusan bahwa koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel pemberdayaan sumber daya manusia terhadap variabel resiliensi organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga penelitian ini yang menyatakan bahwa pemberdayaan terhadap sumber daya manusia yang baik bisa meningkatkan resiliensi organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

4. Pengaruh Kelenturan Organisasi Terhadap Perubahan Organisasi

Pada uji hipotesis keempat, seperti terlihat dalam Tabel 19 memberikan informasi bahwa koefisien regresi dari variabel resiliensi organisasi ke variabel perubahan organisasi bernilai 0,684 dengan C.R. sebesar 7,198 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,692. Hasil ini memberikan keputusan bahwa koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa peningkatan kemampuan beradaptasi organisasi terhadap lingkungan dapat mempercepat terjadinya perubahan pada organisasi adalah terbukti (dapat diterima).

5. Pengaruh Kelenturan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Pengujian terhadap hipotesis kelima, seperti terlihat pada Tabel

19 menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel kinerja organisasi bernilai 0,411 dengan C.R. sebesar 2,569 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,010 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,215. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel resiliensi organisasi terhadap variabel kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan adalah terbukti (dapat diterima).

6. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Uji hipotesis keenam menunjukkan bahwa koefisien regresi dari variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja bernilai 0,561 dengan C.R. sebesar 3,552 (lebih besar dari 2) dan *p-value* 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dalam bentuk *standardize* koefisien ini bernilai 0,291. Hasil ini memberikan keputusan bahwa dari koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari konstruk perubahan organisasi terhadap variabel kinerja organisasi. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini yang menyatakan jika terjadi peningkatan kecepatan perubahan pada organisasi maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan adalah terbukti (dapat diterima).

J. Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung

Tabel 20.
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Independen	Dependen	Langsung	Tidak Langsung	Total
SDM	OC	0.018	0.388	0.406
OR	OC	0.692	-	0.692
SDM	OR	0.561	-	0.561
SDM	Kinerja	0.260	0.239	0.499
OC	Kinerja	0.291	-	0.291
OR	Kinerja	0.215	0.201	0.416

Pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap perubahan organisasi sebesar 0,388. Jika dihubungkan dengan efek langsung sebesar 0,018 berarti sifat pengaruh tidak langsung dari pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi lebih kuat dibanding pengaruh langsung. Efek tidak langsung yang lebih besar dari efek langsung memberikan indikasi bahwa pemberdayaan sumber daya manusia semakin kuat mempengaruhi kinerja organisasi bila diikuti oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara positif terhadap lingkungan yang kemudian mampu untuk menjadi organisasi perubahan.

Pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi sebesar 0,239. Namun jika dibandingkan antara pengaruh langsung dan tidak langsung-nya lebih maka pengaruh langsung pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi lebih besar sehingga menghasilkan pengaruh total yang lebih besar.

Pengaruh tidak langsung lainnya ditunjukkan oleh pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi. Pengaruh tidak langsung ini melalui perubahan organisasi sebesar 0,201, namun jika dibandingkan dengan pengaruh langsung resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi masih lebih besar sehingga mempunyai total pengaruh yang lebih besar. Sehingga dalam meningkatkan kinerja organisasi dapat lebih baik atau lebih cepat dengan melakukan perubahan organisasi.

PENGARUH PEMBERDAYAAN SDM, *ORGANISATIONAL CHANGE* DAN *ORGANISATIONAL RESILIENCE* TERHADAP KINERJA

Pembahasan ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi. Tujuan penelitian ini didasari keinginan untuk mengintegrasikan model kausalitas pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi secara langsung. Selain itu secara tidak langsung juga diuji pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi.

Pertama, secara umum bahwa manajer industri jasa memberikan respon baik (tinggi) terhadap pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, dan resiliensi organisasi. Akan tetapi, memiliki beberapa perbedaan dalam hal (1) indikator-indikator mana dari pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, dan resiliensi organisasi yang secara aktual dinilai/dirasakan paling kuat dari manajer hotel berbintang, dan (2) kontribusi indikator dalam evaluasi menyeluruh dari manajer hotel berbintang terhadap pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, dan resiliensi organisasi.

Kedua, pengujian ini menghasilkan bahwa (1) pengaruh antara pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, dan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi, dimana pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan juga terhadap resiliensi organisasi, (2) pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap perubahan

organisasi, dan (3) perubahan organisasi dan resiliensi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Rangkuman temuan tersebut di atas, pada uraian berikut ini, dibahas dengan memberi penjelasan yang dikaitkan dengan teori dan fakta, mengenai kondisi pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, resiliensi organisasi serta hasil pengujian hipotesis. Selanjutnya, pada bagian berikutnya juga dipaparkan implikasi teoritis dan praktis, sehubungan dengan temuan penelitian ini.

A. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan proses memungkinkan karyawan (manajer) dalam mengambil keputusan dan tindakan terhadap karyawan dalam memberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai kepuasan kerja dan kepuasan konsumen (Jarar *et al.*, 2002). Tujuan utama pemberdayaan sumber daya manusia adalah menciptakan manajer yang mampu dan mandiri, serta mempunyai komitmen tinggi, melalui usaha membangun partisipasi, mendorong manajer untuk berinisiatif, membangun komitmen dan membangun tanggung jawab. Jadi proses pemberdayaan sumber daya manusia tersebut adalah melalui pemberian wewenang penuh untuk bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi melalui peningkatan kinerja organisasi.

Apa yang terjadi pada industri perhotelan yang diteliti, menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia yang dijalankan dapat dinilai cukup berhasil. Interpretasi ini dilandasi oleh fakta bahwa responden/manajer secara umum memberikan nilai yang baik (skor rata-rata tinggi) terhadap indikator-indikator pemberdayaan sumber daya manusia, selain itu juga ditunjukkan oleh nilai loading factor-nya dan masing-masing indikator tersebut saling mendukung dalam mekanisme diterapkannya pemberdayaan sumber daya manusia.

Dari hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa indikator komitmen terhadap pekerjaan mendapat penilaian tertinggi selanjutnya disusul tanggung jawab, partisipasi, dan inisiatif. Hal ini juga didukung hasil dari analisis *loading factor* dimana komitmen mempunyai nilai *loading factor* tertinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa secara empiris

komitmen, tanggung jawab, partisipasi dan inisiatif merupakan indikator pemberdayaan sumber daya manusia yang saat ini terasa paling kuat bagi manajer hotel berbintang. Dari indikator komitmen ini adalah komitmen dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Lashley (1996) bahwa pemberdayaan digunakan untuk mendapatkan komitmen yang lebih besar dari karyawan, mendapatkan informasi dari karyawan dan meningkatkan kinerja, serta bersikap responsif terhadap konsumen. Nilai *loading factor* indikator tanggung jawab juga mempunyai nilai yang cukup tinggi, begitu juga nilai rata-rata penilaian responden. Tanggung jawab manajer hotel berbintang lebih besar dibentuk oleh tanggung jawab terhadap pekerjaannya. Walaupun tingkat perputaran tenaga kerja di hotel pada umumnya tinggi namun para manajer hotel dimanapun mereka bekerja tetap mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya, baru kemudian keluasaan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini senada dengan teori bahwa pemberdayaan adalah suatu proses untuk menjadikan orang menjadi lebih berdaya atau lebih berkemampuan untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dengan cara memberikan kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab (Wibowo, 2007). Dalam hal komitmen yang membentuk pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen terhadap pekerjaan merupakan komitmen perorangan terhadap (1) kepercayaan dan keberterimaan pada nilai-nilai dan tujuan organisasi, (2) kemauan untuk menggunakan upaya ke arah pemenuhan tujuan organisasi, dan (3) keinginan yang kuat untuk memelihara keutuhan dan keanggotaan dalam organisasi (Hunt, 1994). Dengan demikian komitmen terhadap pekerjaan dapat membentuk komitmen terhadap organisasi. Walaupun pada umumnya tingkat perputaran tenaga kerja di level manajer di lingkungan industri perhotelan tinggi, namun mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya, dimana hal ini ditunjukkan dengan nilai positif yang tinggi terhadap indikator komitmen.

Bagaimana memberdayakan sumber daya manusia, antara lain adalah dengan membangun tanggung jawab manajer. Statistik deskriptif (Lampiran 3) menunjukkan indikator pemberdayaan sumber daya manusia yang memiliki nilai tertinggi adalah tanggung jawab, hal ini sesuai dengan definisi pemberdayaan sumber daya manusia menurut

Pastor (1996, dalam Erstad (1997) pemberdayaan sebagai suatu fenomena pribadi dimana tiap orang bertanggung jawab terhadap tindakannya sendiri. Manajer hotel berbintang memiliki keyakinan yang kuat bahwa keluasaan tanggung jawab yang di berikan oleh pemilik terhadap manajer dalam mengelola hotel menjadikan manajer semakin tertantang untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu keluasaan tanggung jawab ini juga terkait dengan peningkatan komitmen yang tinggi pada pekerjaan sehingga dalam proses pengelolaan hotel, manajer perlu lebih memperhatikan pada partisipasi bawahan dan inisiatif karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal inilah yang membentuk manajer agar lebih berdaya serta mampu mengaktualisasikan dirinya.

Berdasarkan analisis data deskriptif, dan muatan faktor indikator-indikator pemberdayaan sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal tersebut dilandasi temuan: (1) responden memberikan penilaian yang baik (tinggi) pada semua indikator konstruk pemberdayaan sumber daya manusia, (2) Secara faktual indikator tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan mendapat penilaian tertinggi, (3) tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan paling menentukan dalam proses pemberdayaan sumber daya manusia selain inisiatif dan partisipasi.

B. Perubahan Organisasi

Pada penelitian ini, perubahan organisasi diukur dengan empat indikator, yaitu penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan untuk berubah. Dari empat indikator tersebut terdiri dari dua puluh empat item kuesioner. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa perubahan organisasi dinilai baik (tinggi) oleh responden. Namun terdapat perbedaan urutan penilaian mengenai tingkat kepositipannnya diantara keempat indikator perubahan organisasi.

Indikator kesiapan perubahan merupakan indikator utama dalam menjelaskan variabel perubahan organisasi. Nilai rata-ratanya, menunjukkan nilai yang baik, selain itu indikator kesiapan perubahan

ini juga mempunyai nilai *loading factor* tertinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Nilai tersebut menunjukkan bahwa manajer pada hotel berbintang telah membuat rencana perubahan yang matang, pemilik pada umumnya mendukung terjadinya perubahan, serta telah menentukan ukuran keberhasilan bagi perubahan yang dilakukan. Namun tidak semua manajer hotel berbintang melakukan hal tersebut, bahkan jarang sekali ditemui manajer yang telah membentuk tim pemandu dalam meyakinkan semua pihak untuk memastikan perlunya perubahan. Temuan penelitian tersebut sesuai dengan pendapat (Armenakis *et al.* (1999), Burke (2002), Laurent (2003) dalam Fernandes (2006)), yang menyatakan perubahan yang terencana biasanya menuntut para pimpinan untuk melakukan perubahan dan meyakinkan para anggota organisasi lainnya serta para stakeholder eksternal tentang pentingnya dilakukan perubahan.

Indikator implementasi perubahan mempunyai nilai *loading factor* urutan kedua dalam menjelaskan perubahan organisasi dengan nilai rata-rata masuk katagori baik. Selain itu juga mempunyai nilai rata-rata skor variabel yang juga menunjukkan nilai yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa manajer dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasinya telah melakukan komunikasi yang baik kepada karyawan, untuk setiap perubahan kebijakan yang dijalankan. Setiap saat manajer melakukan pengamatan terhadap perilaku karyawan dan perubahan yang diterapkan mendorong karyawan untuk belajar terus menerus, selain itu juga telah mempunyai pengukuran kinerja yang jelas, serta mempunyai cara-cara dalam menghadapi resiko yang memungkinkan untuk bisa diantisipasi. Temuan hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Oakland & Tanner (2007) bahwa sudah biasa bagi organisasi melakukan perubahan dengan menggunakan pendekatan yang berfokus pada proses. Selain itu juga mempertimbangkan dampak perubahan terhadap organisasi dan sumber daya, sistem dan pengendalian, serta perilaku orang akibat perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

Pemicu/penggerak perubahan mempunyai nilai *loading factor* yang relatif tinggi dan merupakan indikator urutan ketiga dalam membentuk variabel perubahan organisasi. Dari hasil analisis statistik

diskriptif didapatkan penilaian responden bahwa, nilai rata-rata skor indikator adalah baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum manajer hotel berbintang telah melakukan perubahan secara menyeluruh, dimana perubahan yang dilakukan tersebut dalam rangka menyesuaikan dengan perkembangan bisnis terkini yang selalu berubah. Jadi penggerak perubahan disini bisa dikategorikan menjadi penggerak perubahan yang berasal dari internal dan eksternal organisasi, dimana kedua penggerak perubahan tersebut saling berkaitan. Misalnya, jika konsumen lebih menuntut perubahan secara internal maka kualitas produk dan layanan harus ditingkatkan, begitu juga dengan proses inovasi. Temuan hasil penelitian mendukung hasil penelitian Oakland & Tanner (2007) bahwa penggerak perubahan internal dianggap sebagai manifestasi dari penggerak eksternal, konsekuensinya adalah keberhasilan dalam mengatur perubahan dengan memfokuskan pada masalah strategi dan operasional, dimana keduanya sangat erat kaitannya.

Indikator dorongan untuk berubah berdasarkan nilai *loading factor* merupakan urutan keempat atau terkecil diantara ketiga indikator sebelumnya dalam menjelaskan variabel perubahan organisasi, sedangkan nilai skor rata-rata responden terhadap indikator ini dari hasil analisis statistik diskriptif masuk kategori baik, namun nilai skor indikator ini terkecil diantara ketiga indikator lainnya. Fenomena menarik ini mengindikasikan bahwa manajer hotel berbintang telah menerapkan praktik-praktik yang mendukung proses perubahan serta telah mengantisipasi hal-hal yang menghambat perubahan, namun dalam membentuk variabel perubahan organisasi indikator ini sangat lemah. Lebih luas temuan hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Oakland & Tanner (2007) dimana hasilnya mendukung masalah penting yang berkaitan dengan komunikasi tentang perubahan organisasi dan keterlibatan orang dalam mendorong terjadinya perubahan.

Berdasarkan analisis data deskriptif dan penjelasan kondisi perubahan organisasi, dapat disimpulkan: (1) pada umumnya manajer hotel memberikan penilaian yang baik terhadap perubahan yang dilakukan di hotelnya, hal ini ditunjukkan oleh penilaian yang tinggi oleh responden pada masing-masing indikator perubahan organisasi. (2) ada perbedaan urutan penilaian responden atas indikator perubahan

organisasi, kesiapan untuk berubah atau menghadapi perubahan dirasakan paling kuat saat ini oleh manajer hotel dalam penerapan perubahan di organisasinya. (3) sedangkan dorongan untuk berubah bagi manajer hotel berbintang dirasa merupakan indikator yang paling lemah dalam membentuk variabel perubahan organisasi.

C. Organisational Resilience

Resiliensi organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dari hasil analisis terhadap variabel resiliensi organisasi, Informasi *loading factor*, menunjukkan bahwa hak memutuskan merupakan indikator utama dalam membentuk resiliensi organisasi. Jika dilihat dari mean *score variable*, hak memutuskan mempunyai nilai rata-rata tertinggi diantara ketiga indikator lainnya.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan terhadap manajer hotel, yaitu keputusan strategis dan operasional yang penting merupakan kebutuhan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga hasil keputusan tersebut perlu segera diterjemahkan dalam bentuk tindakan nyata atau segera diimplementasikan. Sedangkan peran utama staf atau karyawan adalah mendukung setiap keputusan yang telah diambil oleh manajer dan mengimplementasikannya dalam tindakan operasional. Misalnya, adalah memberikan pelayanan yang prima terhadap pengguna jasa hotel. Hal ini sesuai yang dikemukakan Neilson (2008) bahwa seberapa baik dan efisien para individu dalam perusahaan membuat keputusan, sangat menentukan kesuksesan organisasi.

Namun dari hasil penilaian responden ini menunjukkan bahwa tidak semua manajer mempunyai ide yang baik tentang keputusan atau tindakan yang diambil yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga dibutuhkan tindakan yang cepat untuk langsung menjalankan keputusan yang telah diambil tersebut, seperti yang dikemukakan Neilson (2008), bahwa hak memutuskan yang diungkapkan dengan lemah merupakan penyebab utama kinerja dibawah standar.

Nilai *loading factor* Indikator struktur organisasi dari variabel resiliensi organisasi, merupakan indikator urutan kedua setelah hak memutuskan. Struktur organisasi ini menunjukkan bagaimana sebuah

organisasi tersebut bekerja. Berdasarkan hasil analisis statistik diskriptif, nilai rata-rata indikator ini berdasarkan penilaian responden masuk dalam kategori baik. Manajer hotel berbintang menilai bahwa dengan rampingnya struktur organisasi maka laporan bisa disampaikan secara langsung terutama level manajemen menengah, selain itu bagi karyawan yang mempunyai kinerja baik bisa mengharapkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Namun promosi jabatan dilakukan dari satu posisi ke posisi tidak mesti pada jenjang yang sama, hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan strategi perusahaan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Neilson (2008) bahwa dalam praktiknya struktur organisasi dan tujuan strategis organisasi sering kali tidak cocok sehingga dibutuhkan organisasi yang mudah beradaptasi untuk menyesuaikan dengan kondisi dan strategi organisasi.

Indikator Informasi merupakan indikator urutan ketiga dari variabel resiliensi organisasi, berdasarkan hasil analisis statistik diskriptif, penilaian responden indikator informasi mempunyai penilaian yang baik. Dari hasil penilaian responden hotel berbintang, rata-rata informasi tentang lingkungan yang kompetitif segera sampai ke kantor pusat yang bisa dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh pihak kantor pusat. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Neilson (2008) bahwa kunci kesuksesan organisasi adalah mengidentifikasi informasi penting yang diperlukan untuk membuat keputusan yang benar dan memastikan bahwa informasi ini berada di tangan pengambil keputusan pada saat dibutuhkan. Pada umumnya karyawan di tingkat lini menurut penilaian manajer hotel berbintang mempunyai informasi yang mendasar tentang dampak dari apa yang telah mereka lakukan. Namun kadang-kadang karyawan masih mengirimkan pesan yang salah ke pasar.

Berdasarkan nilai *loading factor*, indikator motivator berada pada urutan keempat dalam menjelaskan variabel resiliensi organisasi. Dari hasil analisis statistik diskriptif didapatkan penilaian responden dari indikator ini masuk dalam kategori baik. Motivator melibatkan lebih dari sekedar uang. Berdasarkan hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kemajuan karir dan kompensasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk memberikan komitmen kinerja individu, hal ini didasarkan pada penilaian kinerja individual yang berbeda antara

karyawan yang mempunyai kinerja tinggi, sedang maupun rendah. Namun pada umumnya manajer hotel berbintang sepakat bahwa disamping gaji tidak banyak hal lain yang bisa memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik. Menurut Neilson (2008), seharusnya motivator tidak hanya sekedar uang, tetapi mencakup juga kesempatan karir, artinya penghargaan finansial dan non finansial dapat mendorong individu untuk menyesuaikan tujuan individual dan tujuan perusahaan, sehingga motivator tidak hanya sekedar menghargai pekerjaannya tetapi juga harus menghargai individunya.

D. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian statistik dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menandakan bahwa semakin baik pemberdayaan terhadap sumber daya manusia menurut persepsi manajer, maka semakin tinggi tingkat kinerja organisasi. Secara teoritis temuan hasil penelitian ini mendukung teori Noe (2006) yang menyatakan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesuksesan manajemen perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya, antara lain dari Rose (2007); Lashley (1999, 2000); Jarrar & Zairi (2002); D'Anunzio-Green *et al.* (1999) dan Kotter (2002). Mengacu hasil penelitian Jarrar & Zairi (2002), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menjadi alternatif bagi pengembangan organisasi, hal ini bisa dipakai sebagai dasar suatu strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kinerja organisasi dapat ditingkatkan ketika karyawan diberdayakan. Indikator pemberdayaan sumber daya manusia adalah partisipasi, inisiatif, komitmen dan tanggung jawab. Berdasarkan persepsi manajer hotel berbintang komitmen merupakan indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel pemberdayaan sumber daya manusia, selain komitmen indikator kedua yang paling kuat dalam menjelaskan variabel pemberdayaan adalah tanggung jawab terhadap pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa, jika manajer dalam organisasi perhotelan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya yang

disebabkan oleh pemberian tanggung jawab yang luas oleh pemilik terhadap manajer maka kinerja hotel dapat ditingkatkan. Indikator pemberdayaan sumber daya manusia selanjutnya adalah inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Manajer hotel berbintang mempersepsikan bahwa dalam hal pengambilan keputusan manajer memperhatikan inisiatif karyawan serta memberikan penghargaan bagi inisiatif dan pendapat yang membangun.

Secara tidak langsung pemberdayaan sumber daya manusia mempengaruhi kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi. Secara langsung pemberdayaan sumber daya manusia mampu meningkatkan kinerja organisasi, namun secara tidak langsung melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia lebih kuat dalam mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Artinya perubahan organisasi dan resiliensi organisasi mampu memediasi pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

E. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Perubahan Organisasi

Temuan menarik dari hasil penelitian ini didasarkan atas informasi analisis statistik menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh tidak signifikan terhadap perubahan organisasi. Hal ini menandakan bahwa perubahan organisasi yang dipersepsikan oleh manajer hotel berbintang tidak dipengaruhi secara nyata oleh pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya, antara lain dilakukan oleh DiMaggio & Powell (1983); Hannan & Freeman, (1984); Scott, (2003), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia kurang signifikan mempengaruhi perubahan organisasi. Sebaliknya temuan hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Oakland (2007).

Berdasarkan pengamatan empiris di lapang, bahwa pemberdayaan sumber daya manusia yang dilakukan hotel berbintang di Jawa Timur lebih intensif dilakukan oleh hotel bintang lima dan bintang empat. Begitu juga perubahan yang dilakukan oleh hotel berbintang sifatnya masih parsial dan hanya mengantisipasi perubahan lingkungan

yang sesaat. Sesuai dengan pendapat Erstad (1997) bahwa kunci keberhasilan perubahan adalah terciptanya budaya perubahan, artinya perubahan organisasi perlu dilakukan terus menerus dan menjadi kebiasaan sehingga menjadi budaya bagi organisasi, dan perubahan tidak dilakukan sesaat saja. Hal ini yang menjadi salah satu indikasi ketika dilakukan pemberdayaan pada organisasi tidak menjadikan atau menciptakan perubahan organisasi.

Indikator variabel perubahan organisasi ini yaitu pemicu/ penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan untuk berubah. Berdasarkan hasil *loading factor* dorongan dari diri sendiri untuk berubah merupakan indikator utama dalam membentuk perubahan organisasi, sedangkan tingkat inisiatif merupakan indikator yang lemah dalam membentuk pemberdayaan sumber daya manusia. Artinya partisipasi yang rendah dari sumber daya manusia (dalam hal ini adalah manajer) dapat mempengaruhi lambannya kecepatan perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Taplin (2006) bahwa peningkatan kinerja organisasi tergantung pada partisipasi karyawan. Artinya, rendahnya partisipasi karyawan berdampak pada lambannya kecepatan perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Jika dikonfirmasi dari hasil analisis kualitatif pada indikator implementasi perubahan hampir pada semua item kuesioner, separo responden lebih banyak memilih angka 2 dan 3, artinya responden masih belum begitu yakin terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi hotel. Jadi senada dengan hasil analisis kuantitatif bahwa pemberdayaan sumber daya manusia tidak signifikan mempengaruhi perubahan organisasi.

Temuan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap perubahan organisasi melalui variabel resiliensi organisasi selanjutnya variabel pemberdayaan sumber daya manusia yang baik mampu meningkatkan kinerja organisasi, begitu juga perubahan organisasi yang cepat mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mempunyai makna bahwa kecepatan perubahan organisasi mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, sehingga sumber daya manusia

bisa dijadikan sebagai *partner* dalam peningkatan kinerja organisasi melalui perubahan organisasi. Menurut Kotter (2002) tantangan utama dalam implementasi perubahan adalah mengubah perilaku orang, jadi tantangannya bukan pada strategi, sistem atau kultur tetapi perilaku orang-orang dalam organisasi tersebut.

F. Hubungan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dengan Resiliensi Organisasi

Dari hasil analisis statistik yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa konstruk pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap resiliensi organisasi. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam penelitian ini dijelaskan oleh indikator partisipasi, inisiatif, komitmen dan tanggung jawab. Sedangkan variabel resiliensi organisasi dijelaskan oleh indikator struktur organisasi, hak memutuskan, informasi dan motivator.

Hasil ini mendukung hasil penelitian Stewart (2007) yang menyatakan bahwa manusia dalam organisasi bertanggung jawab terhadap masalah pengelolaan organisasi tersebut, agar perubahan bisa menyebar kepada seluruh komponen dalam organisasi, sehingga cepat bisa maju, dan mengambil langkah pasti untuk menetapkan prioritas dalam merespon terjadinya krisis. Artinya agar organisasi mampu dengan cepat dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi di eksternal organisasi maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berdaya, yang mampu membawa pencapaian tujuan organisasi secara cepat. Mengacu hasil penelitian Jarrar & Zairi (2002), bahwa pemberdayaan sumber daya manusia menuntut perluasan peran, wewenang dan kekuasaan dan bertambahnya keluwesan tentang bagaimana peran-peran itu dilakukan, selanjutnya juga dikatakan bahwa satu-satunya sumber keuntungan kompetitif adalah orang-orang yang ada di dalam organisasi yang mempunyai tanggung jawab, berpendidikan dan fleksibel. Selain itu temuan ini juga mendukung hasil penelitian Stewart (2008), Seville *et al.* (2006), bahwa peningkatan resiliensi organisasi menuntut dibentuknya program kerja yang berkesinambungan, untuk itu dibutuhkan komitmen tingkat tinggi yang berkesinambungan dari manajemen senior yang ada di organisasi, atau antar organisasi dengan cara berbagi tanggung-jawab dalam mengurus masalah resiliensi.

Resiliensi organisasi terbentuk ketika jajaran manajernya berdaya. Bentuk pemberdayaan ini menuntut adanya keseimbangan penghargaan dengan tanggung jawab, memastikan adanya training untuk kecakapan tertentu yang dibutuhkan organisasi, menetapkan sistem pengukuran yang jelas dan menggunakan sistem perbaikan yang berkelanjutan serta struktur organisasi yang mampu memfasilitasi hal tersebut. Jarrar & Zairi (2002). Hal ini membutuhkan komitmen organisasi untuk memberikan tanggung jawab yang luas terhadap manajer dan partisipasi karyawan dalam memberikan inisiatif terhadap organisasi agar mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Neilson, 2008).

G. Hubungan Resiliensi Organisasi Dengan Perubahan Organisasi

Temuan hasil penelitian berdasarkan analisis statistik, menunjukkan bahwa resiliensi organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi hotel berbintang yang mempunyai kecepatan untuk menyesuaikan terhadap perubahan dikarenakan organisasi tersebut mempunyai kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berasal dari eksternal organisasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Neilson (2008) yang menyatakan bahwa organisasi yang mempunyai kapasitas beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang baik maka organisasi tersebut mempunyai kinerja yang lebih baik dari rata-rata, dibandingkan dengan organisasi lainnya. Selain itu temuan ini juga mendukung hasil penelitian Stewart (2007), Seville *et al.* (2006).

Resiliensi lahir dari kemampuan untuk melakukan improvisasi, yang pada gilirannya dapat ditunjang oleh suatu pengertian bahwa semua masalah itu bisa diatasi (Neilson, 2008). Resiliensi organisasi adalah organisasi yang masih bisa mencapai tujuan intinya sekalipun saat menghadapi situasi yang sulit (Seville *et al.* 2006). Ini berarti tidak hanya mengurangi ukuran dan frekuensi terjadinya krisis melainkan meningkatkan kemampuan dan mempercepat gerak organisasi dalam menghadapi krisis secara efektif (kapasitas adaptif). Agar bisa menghadapi krisis secara efektif, organisasi juga harus mengenali dan melakukan perubahan dalam merespon sistem yang kompleks, tempat

dimana organisasi beroperasi (kesadaran terhadap situasi yang ada) dan mencari peluang baru sekalipun dalam kondisi sulit.

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecepatan perubahan organisasi pada hotel berbintang ditentukan oleh resiliensi organisasi yaitu kapasitas adaptif organisasi terhadap perubahan kondisi yang dihadapinya (Seville *et al*, 2006). Artinya semakin tinggi tingkat resiliensi organisasi maka semakin cepat perubahan yang dilakukan oleh organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan.

H. Hubungan Resiliensi Organisasi Dengan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil analisis statistik, menunjukkan bahwa resiliensi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi organisasi adalah organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan berdampak pada perbaikan kinerja organisasi tersebut. Temuan hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Stewart (2007), Seville (2006), dan Oakland (2007). Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Neilson. (2008) yang menyatakan bahwa resiliensi organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Resiliensi organisasi adalah fungsi dari seluruh kerentanan (vulnerability), kesadaran terhadap situasi dan kapasitas adaptif dari suatu organisasi dalam sistem yang kompleks, dinamis dan saling bergantung (Seville, 2006). Resiliensi organisasi lebih kuat dijelaskan oleh indikator hak untuk memutuskan, artinya bagi manajer hotel berbintang mampu untuk membentuk resiliensi organisasi membutuhkan keluasaan tanggung jawab dalam memutuskan kebijakan dalam menjalankan organisasi. Hal ini yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan informasi tersebut selain hak memutuskan struktur organisasi yang ramping, aliran informasi yang lancar dan motivator juga berperan dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa bila manajer hotel berbintang berada pada struktur organisasi yang efisien, diberi keluasaan tanggung jawab untuk mengambil keputusan serta mempunyai informasi yang lengkap maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan (Stewart, 2007).

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi hotel berbintang bisa ditingkatkan jika resiliensi organisasi juga meningkat. Pada resiliensi organisasi, perilaku manajer dan karyawan bersama-sama menuju pada proses pengembangan organisasi. Hak memutuskan, informasi, motivasi dan struktur organisasi saling berintegrasi untuk menggerakkan organisasi dan kinerjanya kedepan (Neilson, 2008). Hasil penelitian Neilson (2008) juga menginformasikan bahwa orang-orang dalam organisasi yang mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan, sepakat bahwa kinerjanya lebih baik dari rata-rata organisasi lainnya.

I. Hubungan Perubahan Organisasi Dengan Kinerja Organisasi

Informasi hasil analisis statistik, menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang mampu dengan cepat melakukan perubahan dan menyesuikannya terhadap lingkungan terbukti mampu meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh, Lawrence & Lorsch (1967); Pfeffer & Salancik (1978), Van de Ven & Poole (1995), Stewart (2007), dan Fernandes (2006), yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan organisasi merupakan cara yang paling tepat untuk memadukan perubahan yang sudah direncanakan dan yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi perubahan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Perubahan organisasi dijelaskan oleh indikator-indikator pemicu/penggerak perubahan, kesiapan perubahan, implementasi perubahan dan dorongan untuk berubah. Indikator kesiapan untuk berubah merupakan indikator yang paling kuat dalam menjelaskan variabel perubahan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa manajer hotel berbintang di Jawa Timur pada umumnya telah siap untuk melaksanakan perubahan dalam organisasinya. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi baik di internal organisasi maupun dari eksternal organisasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya. Indikator implementasi perubahan merupakan indikator kedua yang mampu menjelaskan variabel perubahan organisasi. Implementasi perubahan

yang terencana menuntut manajer untuk memberikan pemahaman kepada anggota organisasi lainnya dan stakeholder eksternal tentang perlunya dilakukan perubahan untuk meningkatkan kinerjanya (Kotter, 1995; Burke 2002; Laurent, 2003).

Dalam peningkatan kinerja organisasi melalui kecepatan perubahan, secara umum responden menilai bahwa kesiapan menghadapi perubahan merupakan indikator utama dalam menuju pada kecepatan perubahan, selanjutnya implementasi perubahan. Hal ini sesuai dengan yang di kemukakan Kotter (2002) bahwa perbaikan yang berkesinambungan dan perlahan, pada gilirannya tidak lagi mencukupi, sehingga penekanan pada kecepatan perubahan itu lebih penting lagi, hal ini yang lebih besar mempengaruhi kinerja organisasi. hal ini senada yang disampaikan Simsek (1994), tanpa adanya perubahan yang dramatis di suatu lingkungan, maka dapat mempengaruhi perubahan adaptif yang lambat, hal ini pula yang memperlambat kinerja organisasi.

J. Kontribusi Keilmuan

Seperti telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa penelitian ini mengemukakan hubungan antara pemberdayaan sumber daya manusia dan kinerja organisasi melalui perubahan organisasi dan resiliensi organisasi,. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu yang terkait dengan bidang sumber daya manusia, khususnya tentang pemberdayaan sumber daya manusia, perubahan organisasi, resiliensi organisasi, dan kinerja organisasi. Adapun kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan adanya pemberdayaan sumber daya manusia, kecepatan perubahan organisasi, maupun kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Adanya variabel pemberdayaan sumber daya manusia yang mencirikan parameter bahwa setiap anggota organisasi ikut serta atau berpartisipasi dalam pencapaian tujuan perusahaan, berinisiatif dalam menjalankan pekerjaannya, mempunyai komitmen yang kuat serta bertanggung

- jawab terhadap peningkatan kinerja organisasi, maka dapat menghantarkan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik.
2. Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi melalui perubahan organisasi maka dibutuhkan pemicu/penggerak dari perubahan tersebut, organisasi perlu siap untuk menentukan arah perubahan, dan perubahan harus di implementasikan untuk mendorong karyawan belajar terus menerus dan yang lebih penting adalah pimpinan harus mempunyai dorongan yang kuat untuk berubah dengan cara menerapkan praktik-praktik perubahan serta mampu mengantisipasi praktik-praktik yang menghambat proses perubahan tersebut.
 3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peningkatan kinerja organisasi bisa dicapai jika organisasi mampu untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Selain itu kemampuan beradaptasi ini dapat meningkatkan kecepatan organisasi untuk melakukan perubahan, artinya semakin tinggi kapasitas adaptif organisasi maka semakin cepat perubahan yang dilakukan organisasi tersebut. Untuk mencapainya maka dibutuhkan struktur organisasi yang efisien sesuai dengan kebutuhan hotel yang bersangkutan, manajer diberi keluasaan dalam mengambil keputusan, informasi mengalir sesuai dengan jalur yang benar, dan yang lebih penting adalah motivator yang disediakan oleh *stakeholder* agar manajer bisa mengaktualisasikan dirinya pada organisasi tersebut.
 4. Penelitian ini membuktikan bahwa kecepatan perubahan yang berlangsung pada organisasi hotel berbintang tidak dipengaruhi secara nyata oleh pemberdayaan manajer. Artinya manajer yang diberdayakan tidak mampu secara nyata mempengaruhi kecepatan perubahan organisasi. Secara empiris hal ini terbukti bahwa perubahan yang terjadi pada hotel berbintang selalu terjadi walaupun tingkat perputaran manajer pada hotel berbintang cukup tinggi. Artinya siapapun orang yang menjadi manajer pada hotel berbintang secara otomatis melakukan perubahan, hal ini dikarenakan oleh dinamika industri jasa khususnya perhotelan yang cukup tinggi.

K. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini dapat berakibat kurang sempurnanya penelitian ini sehingga diharapkan dapat disempurnakan oleh peneliti lain. Beberapa keterbatasan dan kelemahan adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini tidak bisa dibuktikan yaitu bahwa peningkatan pemberdayaan sumber daya manusia tidak mampu meningkatkan percepatan perubahan organisasi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya keterlibatan karyawan dalam partisipasi, lemahnya komitmen, serta kurangnya inisiatif karyawan. Ditengarai kelemahan ini disebabkan oleh kurang kuatnya kepemimpinan dan lemahnya budaya perubahan yang tidak dimasukkan menjadi salah satu variabel.
2. Pada penelitian ini pemberdayaan sumber daya manusia ditujukan pada pemberdayaan terhadap manajer yang sekaligus sebagai responden. Hal ini mengandung beberapa kelemahan yaitu terkait dengan kebutuhan setiap karyawan untuk diberdayakan, sehingga setiap karyawan secara bersama-sama mempunyai tanggung jawab terhadap peningkatan kinerja organisasi. Seharusnya pemberdayaan sumber daya manusia ditujukan pada semua karyawan tidak hanya pimpinan saja.
3. Penelitian ini merupakan penelitian persepsi, dimana persepsi adalah proses bagaimana stimuli-stimuli dari atribut hotel diseleksi, diorganisir dan diinterpretasikan. Persepsi responden terhadap suatu stimuli yang sama dapat diinterpretasikan secara berbeda. Implikasi ini mengakibatkan persepsi setiap orang sangat subyektif karena persepsi setiap orang terhadap suatu obyek berbeda-beda dan secara substansial persepsi bisa sangat berbeda.

IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SDM, *ORGANISATIONAL CHANGE* DAN *ORGANIZATINAL RESILIENCE*

A. Implikasi Pemberdayaan SDM, *Organisational Change* Dan *Organizatinl Resilience*

Perbaikan terhadap pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi. Artinya bahwa dengan peningkatan pemberdayaan pada manajer organisasi hotel berbintang, maka kinerja organisasi dapat ditingkatkan pula. Pemberdayaan sumber daya manusia yang dimaksudkan disini adalah dengan memberikan wewenang yang penuh kepada manajer dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian manajer akan mempunyai komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kontribusi terbesar pada variabel pemberdayaan sumber daya manusia adalah indikator komitmen. Hasil ini bermakna bahwa pemberdayaan sumber daya manusia bisa dibentuk oleh komitmen yang tinggi dari sumber daya manusia terutama komitmen karyawan dalam memberikan layanan yang baik kepada konsumen sehingga kinerja organisasi bisa ditingkatkan. Temuan ini memperkuat temuan Noe (2006), dan hasil penelitian dari Lashley (2000), Jarrar & Zairi (2002) yang menyatakan bahwa secara umum pemberdayaan sumber daya manusia mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

Pemberdayaan sumber daya manusia dalam penelitian ini ternyata tidak mampu mempercepat perubahan yang terjadi di organisasi. Hasil ini sesuai hasil penelitian dari DiMaggio & Powell (1983); Hannan & Freeman (1984); Scott (2003), yang menyatakan bahwa pemberdayaan

sumber daya manusia kurang signifikan mempengaruhi perubahan organisasi. Artinya kecepatan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hotel berbintang tidak langsung ditentukan oleh pemberdayaan pada sumber daya manusia. Namun lebih dulu akan menambah kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang selanjutnya akan mempengaruhi kecepatan perubahan organisasi.

Resiliensi atau kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan, dipicu oleh sumber daya manusia yang berdaya hal ini didasarkan pada nilai *loading factor* terbesar dari indikator yang membentuk variabel resiliensi yaitu tingginya komitmen karyawan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan. Cara karyawan memandang komitmen ini adalah sejauh mana mereka mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan (Neilson, 2008).

Kemampuan organisasi yang baik dalam beradaptasi terhadap lingkungannya akan memudahkan dan mempercepat organisasi tersebut untuk melakukan perubahan. Tingginya kemampuan organisasi untuk beradaptasi ini ditandai oleh kerampingan bentuk struktur organisasi, aliran informasi yang lancar, hak memutuskan yang dimiliki oleh manajer serta sumber daya manusia yang termotivasi. Resiliensi bukanlah keadaan akhir. Resiliensi merupakan perjalanan yang tidak pernah berakhir (Neilson, 2008). Setelah organisasi mempunyai kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, maka kapasitas tersebut harus dipelihara dengan upaya berkelanjutan, untuk itu dibutuhkan perubahan organisasi yang terus-menerus, serta cepat dan tanggap terhadap perubahan yang terjadi.

Semakin tinggi kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan maka kinerja organisasi semakin baik begitu juga sebaliknya. Semakin baiknya kinerja organisasi ini ditandai oleh lancarnya aliran informasi, selain itu struktur organisasi yang efisien akan mampu menjadikan organisasi semakin mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, resiliensi organisasi ini juga ditandai oleh keluasan hak untuk mengambil keputusan bagi manajer fungsional dalam melaksanakan tugas operasionalnya. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Stewart (2007) bahwa efektivitas organisasi akan meningkat saat kapasitas adaptif organisasi dikembangkan di semua level.

Peningkatan kapasitas adaptif organisasi terhadap lingkungan akan meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kapasitas adaptif ini ditandai dengan efisiennya struktur organisasi yang ramping, lancarnya aliran informasi, keluasan kewenangan hak untuk memutuskan serta adanya motivator bagi karyawan.

Secara umum hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan sumber daya manusia bersama-sama dengan perubahan organisasi dan resiliensi organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan perubahan organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang berasal dari sumber daya manusia yang berdaya.

Temuan baru dalam penelitian ini adalah, agar kinerja organisasi hotel (tingkat penghunian kamar) dapat ditingkatkan maka sumber daya manusia dalam hotel tersebut harus diberdayakan dengan cara meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan inisiatif karyawan agar berkreasi dan berinovasi, serta meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan dan pencapaian tujuan. Jika manajer dalam organisasi ini berdaya, maka akan mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan ini ditandai dengan efisiennya organisasi karena memiliki struktur yang ramping, peningkatan kewenangan hak untuk memutuskan, kelancaran aliran komunikasi, serta adanya motivator yang menungkingkan karyawan termotivasi lebih kuat lagi.

Kemampuan organisasi beradaptasi terhadap perubahan ini mampu membentuk perubahan dalam organisasi yang diindikasikan dari adanya pemicu/penggerak perubahan, kesiapan organisasi untuk berubah dan kemauan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan, serta dorongan yang kuat dari diri masing-masing manajer untuk berubah,

B. Implikasi Manajerial

1. Masih terdapat ketidakpuasan manajer hotel berbintang terhadap pemberdayaan yang dilakukan selama ini, maka disarankan untuk

lebih mempertegas pemberdayaan yang dilakukan terhadap manajer dengan cara memberikan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada manajer untuk mengambil keputusan dalam menjalankan tugasnya. Misalnya pengambilan keputusan untuk mengembangkan secara fisik hotel maupun pengembangan pemasarannya dan pengembangan sumber daya manusia organisasi. Hal ini perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan konsumen pada sektor perhotelan, sehingga berdampak pada kenaikan kinerja organisasi. Selain itu membangun tingkat komitmen yang tinggi dari karyawan juga dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi melalui pemberdayaan sumber daya manusia.

2. Masih adanya indikator perubahan organisasi yang mempunyai skor rendah. Hal ini menunjukkan masih perlu dikembangkan budaya perubahan yang mampu untuk mempercepat proses terjadinya perubahan agar berlangsung lebih cepat dalam rangka menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di eksternal organisasi. Sesuai dengan pendapat Erstad (1997), bahwa perubahan akan berhasil jika dilingkungan organisasi tersebut telah terbangun budaya perubahan yang kuat, dan pemimpin merupakan penggerak utama dalam perubahan. Berdasarkan hal tersebut maka manajer hotel perlu diberi kepercayaan yang lebih luas dalam membangun perubahan dalam organisasi, agar mempunyai dorongan yang kuat dari individu manajer untuk melakukan perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya.
3. Direkomendasikan untuk lebih memberdayakan manajer agar mampu menciptakan resiliensi organisasi sehingga menjadikan organisasi tersebut mudah beradaptasi terhadap lingkungan dengan cara meningkatkan komitmen dan tanggung jawab manajer atas tugas yang dibebankan, serta memberikan keluasaan hak untuk memutuskan atas pekerjaannya. Cara ini bisa ditempuh dengan pemberian kewenangan kepada manajer untuk menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi hotel, dalam rangka peningkatan kelancaran informasi. Selain itu dengan cara pemberian *reward* kepada manajer yang sesuai dengan kinerjanya sebagai bentuk motivator bagi manajer untuk lebih berkembang lagi.

4. Memberikan pelatihan kepada semua jenjang karyawan agar lebih berdaya serta mampu memberikan informasi yang benar kepada pasar tentang organisasi. Hal ini didasarkan pada respon dari responden yang memberikan nilai rendah terhadap informasi yang diberikan karyawan kepada pasar tidak bertentangan dengan kondisi organisasi sebenarnya. Artinya agar karyawan tidak memberikan informasi yang bertentangan ke pasar maka informasi harus mengalir dengan benar sampai ke karyawan. Pelatihan ini bisa dilakukan dari internal hotel maupun dengan cara mengikutkan *on the job training* bagi karyawan yang dilakukan oleh PHRI.
5. Kepemimpinan (dalam hal ini manajer hotel) berperan penting dalam menentukan arah, menginspirasi perubahan di seluruh organisasi dan memastikan perubahan itu benar-benar diimplementasikan (Oakland, 2007), sehingga dibutuhkan manajer yang benar-benar berdaya. Agar manajer lebih berdaya, maka perlu ditingkatkan intensitas pemberian wewenang dan tanggung jawab yang lebih luas dalam operasionalisasi hotel. Mengingat tingkat komitmen dan rasa tanggung jawab merupakan indikator yang paling kuat dalam membentuk variabel pemberdayaan sumber daya manusia, maka direkomendasikan agar pemilik atau pucuk pimpinan organisasi hotel memberikan wewenang yang penuh kepada manajer agar bertanggungjawab dalam peningkatan kinerja organisasi, serta membangun komitmen yang kuat terhadap organisasi.

C. Implikasi Bagi Peneliti

1. Untuk penelitian lebih lanjut hendaknya lebih mengembangkan variabel penelitian terutama terkait dengan masalah budaya organisasi, kepemimpinan, visi dan lain-lain. Obyek penelitian perlu diperluas pada bidang jasa yang lain terutama yang menunjang bidang pariwisata seperti jasa telekomunikasi, destinasi pariwisata dan lain-lain. Dengan adanya perluasan obyek penelitian, maka diharapkan akan memberikan nilai tambah dan dapat membuktikan hasil yang sesuai agar model yang dibangun dapat digeneralisasi pada bidang jasa lainnya.
2. Perlu dilakukan kajian ulang terhadap sampel yang relatif lebih luas yang melibatkan karyawan secara keseluruhan, baik manajer

maupun non manajer, mengingat pemberdayaan sumber daya manusia bisa dilakukan pada semua jenjang karyawan begitu juga terhadap keterlibatan semua karyawan dalam membentuk perubahan organisasi dan peningkatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan dalam meningkatkan kinerja organisasi, dengan cara memperluas sampel penelitian. Tujuannya adalah agar dapat dilakukan analisis secara lebih mendalam yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian yang diuji.

3. Perlunya pertanyaan yang lebih sederhana dan mendalam, sehingga tidak terjadi kejenuhan dalam menjawab secara tepat setiap pertanyaan oleh responden yang dapat memungkinkan terjadinya bias dalam menjawab pertanyaan yang diajukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adu, Kwaku Appiah, 1997, Market Orientation and Performance: *Do the Findings Established in Large Firm Hold in the Small Business Sector?*, Journal of Euro-Marketing; 6, 3; ABI/INFORM Global, p.1
- Al Rasyid, Harun, 1993. *Statistika Sosial*, Program Pascasarjana Universitas Padjajaran, Bandung.
- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi, 1996. *Metode Penelitian Sosial*, Eresco, Bandung.
- _____, 1998. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Assauri, Sofyan. 2000. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Usahawan No.09 TH. XXIX
- Balfour, Danny L, Barton Wechsler, 1991, *Commitment, Performance, and Productivity in Public Organizations*, Public Productivity & Management Review, Vol. 14, No. 4 (Summer, 1991), pp. 355-367.
- Bar-Hasyim, Aviad, Gerald S. Berman, 1992, *The Dimensions of Organisational Commitment*, Journal of Organisational Behavior, Vol. 13, No.4, (Juli ,1992), pp. 379-387.
- Chimhanzi, Jacqueline, 2004, *The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation*, European Journal of Marketing, Vol. 38 No. 1/2, 2004. pp. 73 – 98.
- Chimhanzi, Jacqueline, Robert E Morgan, 2005, *Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing implmentation effectiveness in service firms*, Journal of Business Research 58 (2005), pp. 787 – 796.
- Cho, Seonghee, Robert H. Woods, SooCheong (Shawn) Jang, Mehmet Erdem, 2006, *Measuring The Impact of Human Resousce Management Practices on Hospitality Firms Performance*, International Journal of Hospitality Management No. 25, p 262 - 277.

- Clarke, Liz, 1999, *The Essence of Change, Manajemen Perubahan*, Terjemahan Martin Muslie & Magdalena S, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- D'Annunzio-Green, Norma, John Macandrew, 1999, *Re-empowering the empowered – the ultimate challenge ?*, Personal Review. Vol. 28 No. 3, 1999, pp. 258 – 278.
- Daley, Dennis M, 2002, *Strategic Human Resource Management, People and Performance Management in the Public Sector*, Pearson Education, New Jersey.
- Dirgantoro, Crown, 2004, *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus dan Implementasi*, PT. Grasindo, Jakarta.
- Dinison DR, *Corporate Culture and organizational effectiveness*, New York, Wiley, 1990.
- Drucker, Peter F, Joseph A maciariello, 2008, *The Daily Drucker 366 Hari Wawasan dan Motivasi untuk Menyelesaikan Hal-Hal yang Benar*, diterjemahkan oleh Natalia Ruth Sihandrini, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Erstad, Margaret, 1997, *Empowerment and Organisational Change*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9/7 (1997) pp. 325 – 333, MCB University Press.
- Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajeme, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajeme*, Edisi Kedua, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Fernandes, Sergio, Hal G. Riney, 2006, *Managing Successful Organisational Change in The Public Sector*, Public Admnistration Review; March/ Apr 2006;66, 2 p 168.
- Frank, Eric, 1994, *Marketing HRD An Overview*, Journal of European Industrial Training Vol 18 No. 8, 1994, pp. 4 – 9, MCB University Press Limited.
- Ghosh, B. C., Liang, Tan Wee., Meng, Tan Teck., Chan, Ben. 2002. *The Key Success Factors, Distinctive Capabilities, and Strategic Thrust of Top SME's in Singapore*, Journal of Business Research, No. 52. p. 200-201.

- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 3, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hair, Joseph E, Rolph E. Andersen, Ronald L Tatham, William C. Black, 1998. *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, Prentice Hall, USA
- Hamilton, Lawrence C., 1992, *Regression with graphic : a second course in applied statistic*, Duxbury Press, California, USA.
- Harel, Gedaliahu H., Shay S. Tzafrir, 1999, *The Effect of Human Resource Management Practices on The Perceptions of Organisational and Market Performance of The Firm*. Journal of Human Resource Management, Vol. 38 N0.3 p.185-200
- Hartland, L., Harron, W., Jones, J.R., Reiter-Palmon R., 2005, *Leadership behaviors and subordinate resilience*, Jornal of Leadership and organisational studies, Vol 11 No. 2, pp. 2-14.
- Harris, Lloyd C, Emmanuel Ogbonna, 2000, *Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organisational Performance*, *Journal of Business Research*, 51. p. 157-166.
- Hooley, Graham J, Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, John Fahy, 2005, *The Impact of Marketing Resources*, *Journal of Business Research* 58, pp. 18 – 27
- Hunt, Shelby D., Robert M. Morgan, 1994, *Organisational Commitment: One Of Many Commitments Or Key Mediating Construct?*, *The Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6. (Dec., 1994), pp. 1568-1587
- Jarrar, Yasar F., Mohamed Zairi, 2002, *Employee empowerment – a UK survey of trends and best practice*, *Management Auditing Journal* 17 / 5 (2002), pp. 266 – 271.
- Kasali, Rhenald, 2007, *Change, (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan*, Cetakan Kesembilan, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kochan T.A, and Dyer L., 1993, *Managing Transformational Change: The role of Human resource Professionals*. *International Journal Human Resource Management*, 4, p 569 – 590
- Kohli A., Jaworski B.J., 1993, *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, *Journal Marketing*, 57.p. 53-70

- Kotter, John P., Dan S. Cohen, 2008, *The Heart of Change*, Terjemahan Arif Budi Nugroho, Penerbit Trans Media Pustaka, Jakarta
- Koys, DJ., 2001, *The Effects of employee satisfaction, organisational citizenship behavior and turnover on organisational effectiveness*, *Pers Psychol* 2001, 54, p 101 – 140.
- Kuokkanen, Liisa, Tarja Suominen, Sirku Rankinen, Marja Leena, Kukkurainen, Nina Savikko, Diane Doran, 2007, *Oragnisational Change and Work-related Empowerment*, *Journal of Nursing Management*, 15, 2007, pp 500 – 507.
- Kumar, Kamalesh, 2002, Market Orientation, Organisational Competencies and Performance: *An Empirical Investigation of a Path-Analytical Model*, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 1, 2; ABI/INFORM Global. p.371
- Lado, A.A, Wilson M., 1994, *Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage a Competence-based Perspective*. *Acad Manage Rev*. No.19 (4)
- Lashley, Conrad, 1999, *Employee empowerment in services : a framework fo analysis*, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169 – 191
- _____, 2000, *Empowerment through involvement: a case study of TGI Fridays restaurants*, *Personnel Review* Vol. 28 No. 3, 1999, pp 169 – 191
- Levine, L., 2001, *Integrating knowledge and processes in a learning organization*, *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 21-33.
- Llorens, F.Javier, Luis M. Molina, Antonio J. Verdu, 2005, *Flexibility of Manufacturing System, Strategisc Change and Performance*, *Internasional Journal of Production Economics*, 98 (2005), p – p 273 – 289.
- Makmur, Syarif, 2006, *Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Penyelenggaraan Pemerintah Desa di Sulawesi Tengah*, Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung
- _____, 2008, *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan Efektivitas Organisasi*, Penerbit PT RajaGrafindoPersada, Jakarta.

- Mangkuprawira, Tb. Sjafri, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisational Konsep dan Aplikasi*, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Matsuno, Ken and Mentzer, John T., 2000, *The Effects of Strategy Tipe on the Market Orientation-Performance Relationship*. Journal of Marketing, 64, 4; ABI/INFORM Global. p.1
- Mobley, William H., Lena Wang and Kate Fang, 2005, *Organisational Culture: Measuring and Developing it in Your Organization*, Knowledge @ CEIBS, Summer 2005
- Narver, J. C & Slater, Stanley F., 1990, *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing
- Neill, Stern, Gregory M Rose, 2006, *The Effect of Strategic Complexity on Marketing Strategy and Organisational Performance*, Journal of Business Research 59 (2006) pp. 1 – 10.
- Neilson, Gary L. Bruce A. Pasternack, 2008, *Result*, Terjemahan Andre Wiriadi, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Newstrom, John W., Keith Davis, 1997, *Organization Behavior*, The McGraw-Hill Inc, Singapore.
- Nilson, Solveig Aud, 2008, *Tools for empowerment in local risk management*, Safety Science 46 (2008), pp.858–868
- Nirwandar, Sapta, 2006, *Pembangunan Sektor Pariwisata Di Era Otonomi Daerah*, Proceeding Diskusi Pengembangn Pariwisata Bahari di Pulau-Pulau Kecil, Bogor, 23 Februari 2006.
- Nixon, B., (1994), *Developing an Empowering Culture in Organizations*, Empowerment in Organizations, Vol 2 No.1, pp. 14-24
- Noe, Rymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, 2006, *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage*, Fifth Edition, McGraw Hill/Irwin Companies, New York.
- Pearce and Robinson, 1997, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, terjemahan, Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta.

- Prityo, Melvin, 2006, *Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Citra Hotel Berbintang di Jawa Timur dan Dampaknya Terhadap Kinerja Hotel*, Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Priyono, Bambang Suko, 2003, *Analisis Pengaruh Praktek Sumber Daya Manusia Sebagai Faktor Kontingensi Strategi Terhadap Kinerja*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi, P3M STIE Stikubank, Semarang.
- Oakland, J.S., S.J. Tanner, 2007, *A New Framework For Managing Change*, The TQM Magazine Vol. 19 No. 6, 2007, p 572 – 589.
- Othman, Rozhan Bin, 1996, *Strategic HRM : Evidence From the Irish Food Industrty*, Personnel Review, Vol. 25, No. 1, pp. 40 – 58.
- Purnomo, Ratno, 2003, *Pencapaian Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan Melalui Fungsi dan Peran Sumber Daya Manusia*, STIE Stikubank, Semarang
- Raju, P.S., Lonial, Subash C., Gupta Yash P., Zeigler, Craig, 2000, *The Relationship between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equation Modeling Approach*. Health Care Management Science. 3, 3. ABI/INFORM Global. p.237
- Rose, Raduan Che, Naresh Kumar, 2006, *The Influence of Organisational and Human Resource Management Strategies on Performance*, Performance Improvement, Volume 45, Number 4, p 18 - 24
- Santoso, Singgih, 2002, *SPSS 10 : Mengolah Data Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sekaran, Uma, 2000, *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Third Edition, John Willey & Sons, Inc. New York.
- Senior, Barbara, 2002, *Organisational Change*, Second editioon, Pearson Education Limited, London.
- Setiawan, Margono, 2005, *Pengaruh Kekuasaan Pemimpin, Pemberdayaan, Motivasi, Terhadap Komitmen dan Kepuasan Kerja Dosen (Studi Persepsi Dosen DPK PTS di Jember, Malang, Kediri dan Madiun)*, Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Brawijaya Malang.

- Seville, Erica, David Brunsdon, Andre Dantas, Jason Le Masurier, Suzanne Wilkinson, and John Vargo, 2006, *Building Organisational Resilience: A Summary of Key Research Findings*, Resilient Organisations Programme New Zealand, www.resorgs.org.nz
- Siegel, Marc., Susan Gardner, 2000, *Contextual Factor of Psychological Empowerment*, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6, 2000, pp 703-722.
- Simsek, Hasan and Karen Seashore Louis, 1994, *Organisational Change as Paradigm Shift, Analysis of The Change Process*, *Journal of Higher Education*, Vol. 65, No. 6 (November/Desember), 1994, by the Ohio State University Press.
- Singarimbun dan efendi, 2001, *metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Smith, Jane, 2000, *Empowering People*, Kogan Page Limited, London.
- Solimun, 2001. *Kaidah dan Metode Analisis Data*, Modul Penataran Analisis Data Universitas Pembangunan Nasional – UPN Surabaya Tanggal 22 Nopember 2001.
- Stewart, Jenny, and Michael O'Donnell, 2007, *Implementing Change in a Public Agency, Leadership, Learning and Organisational Resilience*, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No. 3, 2007, pp. 239 – 251.
- Stewart, Allen Mitchell, 1998, *Empowering People : Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Steyrer, Johannes, Michael Schifflinger, Reinhart Lang, 2008, *Organisational Commitment – Amissing Link Between Leadership, behavior and Organisational Performance*, *Scandinavian Journal of Management International Journal*, (2008), 24, pp. 364-374.
- Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Sumodiningrat, Gunawan, 1994, *Ekonometrika Pengantar*, Edisi Pertama, BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Sunarto, 2004, *MSDM Strategik*, Penerbit Amus, Yogyakarta
- Tabachnick, Barbara G, Linda S. Fidell., 1996, *Using Multivariate Statistics*, Third Edition, Harper Collins College Publishers, New York, USA.

- Taplin, Ian M., 2006, *Strategic change and organisational restructuring: How managers negotiate change initiatives*, Journal of International Management 12 (2006) pp. 284–301
- Wan, David et al., 2002, *Strategic Human Resource Management and Organisational Performance in Singapore*, Compensation & Benefits Review.
- Way, Sean A., Diane E. Johnson, 2005, *Theorizing about the impact of strategic human resource management*, Human Resource Management Review, 15 (2005), pp 1 – 19.
- Wheellen, Thomas L., J. David Hunger, 2004, *Strategic Management and Business Policy*, ninth edition. Pearson Education, New Jersey.
- Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, edisi kedua, Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Wilkinson Adrian, 1998, *Empowerment: Theory an Practice*, Personal Review, Vol. 27, No. 1, 1998, pp 40 – 56.
- Zulkarnain, 2008, *Program Pemberdayaan Pengaruhnya Terhadap Kompetensi Wirausaha dan Pertumbuhan Usaha Kecil di Propinsi Riau*, Disertasi, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, Malang.